

Ecole Des Hautes Etudes Commerciales d'Alger



**Mémoire de fin de Cycle pour l'obtention du diplôme de Master en
Sciences Commerciales**

Option : Management et entrepreneuriat

Thème :

**Le rôle Stratégique des Managers en Marketing
dans l'Amélioration de la Performance
Organisationnelle**

Étude de cas : La Circonscription des forêts

Élaboré par :

KHIARI Maissa Riheb

Encadré par :

**Dr MOHAMMED BELKACEM Faiza
Maître de conférences classe B**

12^{ème} promotion

Juin 2025

Ecole Des Hautes Etudes Commerciales d'Alger



**Mémoire de fin de Cycle pour l'obtention du diplôme de Master en
Sciences Commerciales**

Option : Management et entrepreneuriat

Thème :

**Le rôle Stratégique des Managers en Marketing
dans l'Amélioration de la Performance
Organisationnelle**

Étude de cas : La Circonscription des forêts

Élaboré par :

KHIARI Maïssa Riheb

Encadré par :

Dr MOHAMMED BELKACEM Faïza

Maître de conférences classe B

12^{ème} promotion

Juin 2025

Résumé

Dans un contexte économique en constante mutation, marqué par une forte concurrence et des exigences accrues des consommateurs, les responsables marketing sont devenus des acteurs clés du développement organisationnel. À travers une double approche théorique et empirique, notre travail analyse les compétences managériales essentielles, les indicateurs de performance ainsi que les facteurs de succès liés à la stratégie marketing. Une attention particulière est accordée à la valorisation des produits forestiers, en particulier les Produits Forestiers Non Ligneux (PFNL), dont le potentiel économique et écologique reste sous-exploité. Le mémoire met en lumière comment les stratégies marketing adaptées peuvent renforcer la commercialisation et la compétitivité de ces produits tout en contribuant au développement durable local. En conclusion, il propose des recommandations concrètes pour optimiser l'efficacité des managers marketing, notamment dans les filières forestières, afin de répondre aux défis actuels et futurs.

Mot clés : Marketing management, Performance organisationnelle, Compétences managériales, Indicateurs de performance, valorisation des produits forestiers.

ملخص

في ظل سياق اقتصادي يشهد تحولات مستمرة، ويتسم بمنافسة شديدة ومتطلبات متزايدة من المستهلكين، أصبح مسؤولين التسويق فاعلين أساسيين في تطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسات. من خلال مقارنة مزدوجة تجمع بين الجانب النظري والتطبيقي، يحلل هذا العمل الكفاءات الإدارية الأساسية، ومؤشرات الأداء، وعوامل النجاح المرتبطة باستراتيجية التسويق. وتُعطى أهمية خاصة لتثمين المنتجات الغابية، وخصوصاً المنتجات الغابية غير الخشبية التي لا يزال إمكانها الاقتصادي والبيئي غير مستغل بشكل كافٍ. يسلط هذا البحث الضوء على كيفية تعزيز تسويق هذه المنتجات وزيادة قدرتها التنافسية من خلال استراتيجيات تسويق فعالة، بما يسهم في التنمية المحلية المستدامة. وفي الختام، يقدم البحث توصيات عملية تهدف إلى تحسين كفاءة مديري التسويق، خاصة في القطاعات الغابية، لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية.

كلمات مفتاحية: إدارة التسويق، الأداء التنظيمي، الكفاءات الإدارية، مؤشرات الأداء، تثمين المنتجات الغابية.

Abstract

In an ever-changing economic context, marked by intense competition and growing consumer demands, marketing managers have become key players in organizational development. Through a dual theoretical and empirical approach, this study analyzes essential managerial competencies, performance indicators, and success factors related to marketing strategy. Special attention is given to the valorization of forest products, especially Non-Timber Forest Products (NTFPs), whose economic and ecological potential remains underutilized. The thesis highlights how well-adapted marketing strategies can boost the commercialization and competitiveness of these products while contributing to sustainable local development. In conclusion, it offers practical recommendations to improve the effectiveness of marketing managers, particularly in forest-based sectors, in order to address both current and future challenges.

Keywords : Marketing management, Organizational performance, Managerial skills, Performance indicators, valorization of forest products.

REMERCIEMENT

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.

Je remercie infiniment au fond du cœur mon encadrante, **Mme.MOHAMMED BELKACEM Faiza**, pour sa précieuse guidance, son soutien constant et ses conseils éclairés tout au long de ce processus. Sa patience et son expertise ont grandement contribué à l'aboutissement de ce travail.

Je remercie également **M.OULEM SALIM**, Le responsable , et toute autre directeur des différentes directions de La circonscription des forêts qui n'a cessé de m'orienter, pour la coordination et a supervision tout au long de mon stage et de m'aider pour achever ce travail.

Je remercie également l'ensemble des enseignants et du personnel de [ENSSEA , EHEC] pour la qualité de l'enseignement dispensé et pour leur accompagnement durant toutes ces années.

Dédicaces

Je dédie ce mémoire à mes parents, pour leur amour inconditionnel, leur soutien moral et financier tout au long de mes études.

À mes frères et sœurs, pour leur encouragement et leur compréhension.

Et à toutes les personnes qui ont cru en moi, même dans les moments les plus difficiles.

Liste des abréviations

- BSC** : Balanced Scorecard (Tableau de bord prospectif)
- CRM** : Customer Relationship Management (Gestion de la relation client)
- DMP** : Directeur Marketing Produit
- DG** : Directeur Général
- DRH** : Direction des Ressources Humaines
- ERP** : Entreprise ressource planning
- FCS** : les facteurs clés de succès
- FAO** : Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
- IT** : Information Technology (Technologies de l'information)
- INRA** : Institut National de la Recherche Agronomique
- NPS** : Net Promoter Score (Indice de recommandation client)
- ONG** : Organisation Non Gouvernementale
- OCDE** : Organisation de Coopération et de Développement Économiques
- PME** : Petites et Moyennes Entreprises
- PFNL** : Produits Forestiers Non Ligneux
- RSE** : Responsabilité Sociétale des Entreprises
- ROI** : Return on Investment (Retour sur investissement)
- RH** : Ressources Humaines
- SEA** : Search Engine Advertising (Publicité sur les moteurs de recherche)
- STP** : Segmentation, Targeting, Positioning (Segmentation, Ciblage, Positionnement)
- KPI** : Key Performance Indicators (Indicateurs clés de performance)

Liste des tableaux

Tableau 1 : Les étapes du processus de segmentation et de ciblage.....	15
Tableau 2 : Définitions de la performance.....	36
Tableau 3 : Prédiction de types de performance.....	39
Tableau 4 : Le modèle de la performance d'Atkinson et al (1997).....	58
Tableau 5 : Statistiques Forestières des Dairas de Kais et Bouhmama.....	72
Tableau 6 : Organisation structurelle du district des forêts de Kais.....	73
Tableau 7 : Indicateurs financiers	92
Tableau 8 : Indicateurs commerciaux et marketing	92
Tableau 9 : Indicateurs opérationnels	93
Tableau 10 : Indicateurs de satisfaction client et expérience utilisateur	93
Tableau 11 : Indicateurs RH et climat organisationnel	94

Liste des figures

Figure N° 1 : le Modèle de GILBERT 1980.....	34
Figure N° 2 : Les quatre piliers de la performance durable.....	49
Figure N° 3 : Relation information et indicateurs de mesure de performance.....	49
Figure N° 4 : le modèle de Kaplan et Norton.....	53
Figure N° 5 : la pyramide de performance de Lyunch et Cross (1991).....	55
Figure N° 6 : la performance organisationnelle selon Morin et al (1994).....	60
Figure N°7 : Le modèle Inputs-Outputs-Outcome.....	65
Figure N° 8 : Carte de répartition du couvert forestier dans la wilaya de Khenchela.....	71
Figure N° 9 : Carte de formations de la circonscription des forêts Kais.....	72
Figure N° 10 : Carte de la juridiction régionale du district forestier de Kais.....	74
Figure N° 11 : Carte de la localisation administrative du périmètre de Kaf Takatoust.....	75
Figure N° 12 : Carte de propriété du périmètre de Kaf Takatoust.....	76
Figure N° 13 : Organigramme conservation des forêts Khenchela.....	80

SOMMAIRE

Introduction générale.....	1
Chapitre I : Marketing management , fondement théorique et conceptuel.....	4
Introduction.	5
Section 1 : La fonction managériale au sein du marketing.....	8
Section 2 : Les compétences clés du manager marketing	21
Conclusion du chapitre.....	28
Chapitre II : La performance organisationnelle, fondement théorique et conceptuel ..	29
Introduction.....	30
Section 1 : La performance organisationnelle.....	31
Section 2 : Les indicateurs de mesure de la performance organisationnelle.....	39
Conclusion du chapitre.....	66
Chapitre III : Le rôle du manager marketing dans la valorisation des produits forestiers et l'amélioration de la performance organisationnelle dans une circonscription des forêts.....	67
Introduction.....	68
Section 1 : Présentation de la circonscription forestière de la wilaya de Khenchela.....	70
Section 2 : Présentation de l'enquête et analyse des résultats	83
Conclusion du chapitre.....	96
Conclusion général.....	97



Introduction Générale

Introduction générale

D'année en année, l'économie connaît des mutations profondes. Les individus communiquent, échangent des biens et des services, et deviennent ainsi interdépendants au sein des organisations. Le moteur de cette dynamique est le management. Dans ce domaine, il est également nécessaire de rechercher une harmonisation et une amélioration de l'efficacité, dépassant l'échelle individuelle pour s'inscrire dans une analyse économique attentive à la définition de l'espace organisationnel.

Le management entretient de fortes relations complémentaires avec les autres départements de l'entreprise, tels que la comptabilité, le marketing, les ressources humaines et la fonction de production où chaque fonction contribue à la réalisation des objectifs communs de l'entreprise. Le management coordonne efficacement les différents départements pour garantir la cohérence et la performance d'une organisation en tirant parti des compétences et des ressources disponibles.

De plus dans un environnement économique en constante évolution, marqué par une concurrence accrue et des consommateurs de plus en plus exigeants, les entreprises doivent se montrer innovantes et stratégiques pour maintenir leur compétitivité. Le marketing, en tant que facteur essentiel de performance organisationnelle, occupe une place centrale dans ces dynamiques. Cependant, derrière la réussite des stratégies marketing se trouvent des acteurs essentiels : les managers. Le rôle des managers dans les domaines du marketing a subi une transformation radicale en raison de l'augmentation des niveaux de complexité de l'environnement commercial et de l'importance de la stratégie marketing pour les organisations. Les cadres dans ce domaine sont maintenant responsables de diverses fonctions allant de la promotion des produits à la création de stratégies à long terme pour les clients et à la promotion du changement stratégique. Les responsables marketing sont passés de simples promoteurs à des leaders stratégiques.

En effet, de nos jours un responsable en marketing n'est pas seulement un exécutant ou un surveillant. C'est un leader exécutif, un stratège et un organisateur qui doit non seulement atteindre les objectifs, obtenir de bons résultats économiques, mais aussi influencer les décisions des consommateurs, leur fidélité à la marque et le choix des clients.

La complexité croissante de la gestion du marketing présente de nombreux défis pour les professionnels du domaine. Les responsables marketing sont confrontés à des marchés en évolution rapide, à la nécessité d'innover en permanence et à des budgets souvent restreints. Ils doivent trouver un équilibre entre une vision stratégique globale et une compréhension des

attentes individuelles des clients. Si les nouvelles technologies telles que l'intelligence artificielle et l'analyse de données offrent d'importantes opportunités, elles exigent également de nouvelles compétences et une adaptation rapide.

Ainsi pour toutes ces raisons ce mémoire se propose d'explorer le rôle multi facette des managers en marketing notamment sur la performance organisationnelle de l'entreprise, en mettant en lumière leurs responsabilités, leurs compétences clés et les défis auxquels ils font face. En s'appuyant sur une revue de littérature approfondie, des études de cas et des témoignages d'experts, ce travail vise à répondre à la problématique suivante : **Comment les managers en marketing contribuent-ils à la performance organisationnelle dans une structure publique comme la Circonscription des forêts ?**

A Partir de cette question principale émergent **plusieurs questions secondaires** :

1- Les compétences clés des managers en marketing ont-elles une influence sur les organisations ?

2- Quels sont les facteurs clés de succès des managers marketing dans l'amélioration de la performance organisationnelle ?

3- Dans quelle mesure la valorisation des produits forestiers (notamment les PFNL) par les managers marketing contribue-t-elle au développement durable et à la performance organisationnelle ?

Pour mener à bien notre analyse nous sommes basés sur trois hypothèses :

Hypothèses

H1 : Les compétences clés des managers marketing influencent directement la compétitivité et la croissance des entreprises.

H2 : L'implication des managers marketing dans la prise de décision stratégique améliore la performance organisationnelle de l'entreprise.

H3 : La valorisation des produits forestiers non ligneux par des stratégies marketing adaptées contribue significativement à la durabilité locale et à la performance globale de l'organisation.

Objectif de l'étude

L'objectif principal est d'identifier les pratiques managériales les plus efficaces des managers en marketing et quel impact sur l'optimisation de la performance organisationnelle du secteur

du bois. Enfin, ce mémoire ambitionne de proposer des recommandations pratiques et innovantes pour optimiser les performances des managers en marketing et créent le succès des entreprises dans un environnement en constante mutation.

Méthodologie de travail

Pour aborder la problématique posée, nous avons adopté une démarche descriptive et analytique. Dans la première approche, nous examinons les aspects théoriques portant sur le marketing management, en consultant des ouvrages, des thèses, des mémoires de recherche, ainsi que des sources en ligne.

Quant à la seconde approche, Une approche méthodologique mixte combinant analyse qualitative et analyse quantitative ; Qualitative à travers des entretiens directifs et semi-directifs avec les responsables, les personnes ciblées au sein de l'organisation où nous effectuons notre stage pratique, en utilisant des articles et des rapports statistiques provenant de diverses sources. Quantitative par indicateurs de performance.

Structure du plan :

Ce travail est divisé en trois chapitres et chaque chapitre comporte deux sections :

Le premier chapitre est intitulé «Marketing management, fondement théorique et conceptuel» ce chapitre est divisé en deux sections distinctes Dans la première section, nous examinons l'efficacité de marketing management en exposant les différentes définitions données par divers auteurs, les dimensions et les rôles clés. La deuxième section se concentre sur compétences et qualités nécessaires pour réussir dans cette fonction.

Le deuxième chapitre est intitulé «La performance organisationnelle, fondement théorique et conceptuel». Dans la première section, intitulée " La performance organisationnelle " nous traitons les définitions de la performance organisationnelle, en détail les facteurs influents sur la performance organisationnelle, tandis que la dernière section expose les indicateurs de mesure de la performance organisationnelle.

Le troisième chapitre a trait à l'«Le rôle du manager marketing dans la valorisation des produits forestiers et l'amélioration de la performance organisationnelle dans une circonscription des forêts » nous essayerons de comprendre la nature de la relation entre les managers marketing et la performance organisationnelle et comment contribuent-ils à la croissance des entreprises. Nous abordons dans la première section l'organisation forestière de la wilaya de Khenchela . La deuxième section est présentation de l'enquête et analyse des résultats.

A decorative graphic of a scroll with a blue outline and grey circular accents at the corners. The text is centered within the scroll.

Chapitre I

**Marketing management, fondement
théorique et conceptuel**

INTRODUCTION

Pour réussir, il est essentiel que les individus apprennent à exercer le leadership. Les principes de management, enseignés depuis de nombreuses années, reposaient sur la stabilité et des facteurs prévisibles. Comme l'exprime Eric J. McNulty, directeur de la recherche à la National Preparedness Leadership Initiative,

Les systèmes et processus de management ont tendance à être linéaires. Ils supposent que des apports similaires donneront lieu à des résultats similaires. Dans de nombreuses situations, c'est le cas. Le leadership, cependant, nécessite une vision plus précise du monde car il implique des personnes : ce qui les motive, quels sont leurs intérêts et leur degré d'engagement. Les systèmes mécaniques peuvent être linéaires, mais dès que l'élément humain entre en jeu, le système devient à la fois complexe et adaptatif.

Là où la gestion tenait la stabilité pour acquise, le leadership fournit des principes qui fonctionnent face à l'inconnu. Dans les années 80, les gens cherchaient des leaders pour les guider, et les personnes qui dirigeaient des organisations ont reconnu la nécessité de devenir elles-mêmes des leaders. Lorsqu'elles ont commencé à appliquer les principes de leadership dans leur environnement, elles ont prospéré. C'est pourquoi depuis trente ans, le leadership domine le monde des affaires.¹

La gestion des opérations, la finance, la comptabilité, et les autres fonctions des entreprises ne sont pas d'une grande utilité si les clients ne sont pas intéressés par leurs produits et services. En tant que fonction de gestion, le marketing n'est pas moins important que toute activité associée à la fabrication, à la recherche, à la logistique et autres. Comme le concept de management (philosophie d'entreprise) le marketing exige de « voter » pour le produit nécessaire à leur argent. Cela détermine le succès de l'entreprise et répond de manière optimale aux besoins du client. Le marketing joue un rôle clé dans l'organisation. Ces décisions prises dans un environnement extrêmement fluctuant où les consommateurs, la concurrence et la technologie changent très rapidement. Gérer ces processus d'échange demande beaucoup de travail et de talent.

L'évolution du marketing se développe en trois phases. La première est la période d'avant-guerre (avant 1945). Les entreprises visaient une optique de production c'est-à-dire qu'ils cherchaient une façon d'accroître la capacité de production. Le problème n'était pas de vendre les produits, mais plutôt de les fabriquer.

¹ Maxwell, J. C. « Leadershift ». Édition Harper Collins Leadership, États-Unis, 2018, p 02 .

Optique de production -> Accroître la capacité de production

La deuxième phase est celle des 30 Glorieuses. C'était une période de prospérité et de forte croissance économique. Les entreprises devaient donc entreprendre une optique de vente afin d'écouler leurs produits.

Production -> Écoulement.

La troisième phase est la naissance du marketing moderne. Cette période se caractérise par la concurrence qui atteint son paroxysme, le passage du marketing de masse à un marketing spécialisé et l'émergence de nouveaux paradigmes tels que le marketing relationnel et électronique. Les entreprises doivent entreprendre une optique marketing ce qui signifie de développer des objectifs pour atteindre la satisfaction de la clientèle.

Marché -> Satisfaction du client

Il existe en réalité trois sortes de définitions du marketing: les définitions opérationnelles centrées sur la fonction de l'organisation; celles qui adoptent une orientation managériale autour du marketing management ; et celles qui sont centrées sur la notion d'échange et mettent l'accent sur le rôle du marketing dans la société.

Dans sa dimension managériale, le marketing a souvent été assimilé à « l'art de vendre ». C'est pourquoi, les gens sont souvent surpris d'apprendre que l'aspect le plus important du marketing n'est pas la vente. Comme l'explique Peter Drucker, « le but du marketing consiste suffisamment à connaître et comprendre le client pour que le produit ou le service lui convienne parfaitement et se vende de lui-même. Dans l'idéal, le client souhaite acheter le produit parce qu'il a été conçu afin de répondre à ses attentes ». Quand Nintendo a conçu la Wii, quand Apple a lancé l'iPhone, quand Toyota a développé la Prius, ces innovations ont généré immédiatement de très nombreuses commandes car c'était « le bon produit », conçu grâce à une analyse précise des consommateurs, des concurrents et des facteurs externes qui influencent les coûts et la demande.¹

Quel marketing pour demain? A l'occasion des vingt ans de la revue Décisions Marketing, les rédacteurs en chef successifs se sont penchés sur l'évolution du marketing. Un de leurs points de vue :

Les décisions marketing évoluent. Plusieurs phénomènes sont à l'œuvre. D'une part, les décisions s'appuient de plus en plus sur des marketing analytics qui établissent des connexions entre les opérations marketing et les mesures de performance. D'autre part, les décisions marketing sont souvent une succession de microdécisions rapides et ponctuelles fondées sur

¹ Kotler, P Keller, K. L, Manceau , D , et Hémonnet-Goujot, A. « Marketing management ». Édition Pearson France, Paris, 2019, p05

les données disponibles en temps réel, et reposent de moins en moins sur une stratégie planifiée et structurée. Cette évolution est générale et porte l'ensemble des décisions des entreprises la rapidité, la flexibilité, l'ajustement aux évolutions du marché comptent tout autant que la cohérence dans la durée.¹

De nombreuses études se concentrent sur le processus marketing, constituant ainsi la base de cette étude actuelle. Cette recherche vise à mettre en lumière les stratégies clés liées à la gestion des tendances marketing.

¹ Kotler, P, Keller, K. L, Manceau, D, et Hémonnet-Goujot, A, op.cit, p21.

Section 1 : La fonction managériale au sein du marketing

Le marketing est l'approche utilisée pour déterminer quels produits ou services peuvent capter l'intérêt des clients et la stratégie à employer dans les ventes, la communication et le développement commercial. Le management, par contre, est le processus d'accomplissement des tâches de manière organisée et efficace. La gestion des ventes met l'accent sur le fonctionnement efficace des activités de marketing. Marketing management est également décrit comme la planification et l'exécution systématiques de la conception, de la tarification, de la promotion et de la distribution des idées pour atteindre les objectifs individuels et organisationnels. Il repose fortement sur la planification des offres des organisations en fonction des désirs et des besoins des marchés cibles, l'utilisation de prix efficaces, la communication et la distribution pour informer, persuader et servir le marché. Marketing management consiste à élaborer un programme précis après une analyse minutieuse et l'observation des conditions du marché, puis à mettre en œuvre ces plans pour atteindre les objectifs de l'organisation. Selon Kotler et al., on s'attend à ce que la maîtrise des sciences de management et de marketing permette de formuler le modèle d'affaires le plus efficace et de générer des profits. La détermination des possibilités de commercialisation passe par la reconnaissance des lacunes et la prise des mesures nécessaires pour répondre à la demande. Marketing management aide également à naviguer dans le paysage concurrentiel en se tenant au courant des dernières tendances pour promouvoir efficacement les produits et services pertinents. ¹

Marketing management est une composante essentielle des entreprises modernes, englobant un vaste éventail de stratégies et d'approches pour organiser et mettre en œuvre des plans marketing efficaces. Crucial pour obtenir un avantage concurrentiel, un solide système de gestion du marketing est nécessaire pour réussir sur le marché. Ce mécanisme organisationnel et économique est conçu pour optimiser l'utilisation des ressources de l'entreprise, garantissant ainsi le succès de ses stratégies marketing.

La gestion du marketing est un domaine dynamique avec de nombreuses définitions qui soulignent son rôle polyvalent et en constante évolution dans le monde des affaires. Divers experts ont exploré ce concept sous plusieurs perspectives, offrant ainsi une riche palette d'interprétations.

¹ Chakraborty. « Management of Marketing: Historical Perspectives, Contemporary Trends, and Future Outlook », International Research Journal on Advanced Engineering Hub (IRJAEH), n° 03, 2024, p481.

1. Les définitions de marketing management

- **Christian Grönroos** (1994)

« Le marketing management est un processus qui permet de bâtir, maintenir et renforcer des relations avec les clients et d'autres parties prenantes, afin d'assurer la satisfaction mutuelle et la rentabilité de l'entreprise. »¹

Les différentes définitions de marketing management données par divers auteurs :

- **Philip Kotler** (2009)

« Le marketing management est l'art et la science de choisir ses marchés cibles et d'attirer, de conserver et de développer une clientèle en créant, en délivrant et en communiquant une valeur supérieure au client. »²

- **Jean-Jacques Lambin** (2012)

« Le marketing management consiste à analyser, planifier, mettre en œuvre et contrôler des programmes conçus pour créer, construire et entretenir des échanges profitables avec des marchés cibles afin d'atteindre les objectifs de l'organisation. »³

- **Kotler & Keller** (2016)

« Le marketing management est la science et l'art d'explorer, de créer et de livrer de la valeur pour satisfaire les besoins d'un marché cible en réalisant un profit. »

- **Mercator (Lendrevie, Lévy et Lindon, 2021)**

« Le marketing management est l'ensemble des techniques et stratégies permettant de concevoir une offre adaptée aux besoins et attentes des consommateurs, tout en garantissant la performance économique de l'entreprise. »

Ainsi nous pouvons dire que le marketing management est :

Processus stratégique : Le marketing management est reconnue comme un processus stratégique qui implique la gestion des activités du marché pour obtenir des avantages concurrentiels et répondre aux besoins du public cible

¹Grönroos, C. « From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing Management Decision », 1994, pp4-22.

² Kotler, P, Keller, K. L, Manceau, D, et Hémonnet-Goujot, A, op.cit, p05.

³ Lambin, J.-J, et Schuiling, I. « Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing », Édition Palgrave Macmillan, Londres, 2012. P20.

Système organisationnel : Il intègre diverses fonctions telles que la production, les ventes et les études de marché pour répondre efficacement à la demande des consommateurs et d'optimiser les profits.

Processus de création de valeur: la gestion du marketing est un processus de création de valeur, crucial pour renforcer les relations avec les clients et améliorer leur expérience grâce à une communication efficace et à la fourniture de produits aux marchés cibles.

Outil de Facilitation des échanges : Il met l'accent sur le rôle de la gestion du marketing dans la planification et le contrôle des activités facilitant les échanges entre producteurs et consommateurs.

2. Les Dimensions du Marketing Management

2.1 La Dimension Stratégique :

La dimension stratégique du marketing management consiste principalement à aligner les efforts marketing avec la stratégie globale de l'entreprise. Cela implique la définition d'objectifs à long terme qui sont en adéquation avec la vision de l'entreprise, tout en cherchant à obtenir un avantage concurrentiel durable. Un bon positionnement stratégique est essentiel pour se démarquer dans un marché compétitif et capter l'attention des clients potentiels. Pour réussir, il est important de mettre en place des stratégies marketing innovantes qui renforcent la présence de l'entreprise sur le marché.

2.2 La Dimension Tactique :

Création de campagnes publicitaires et promotionnelles efficaces, Lancement stratégique de nouveaux produits et services innovants, Gestion de la communication marketing et renforcement de l'image de marque.

2.3 La Dimension Analytique :

Des études de marché approfondies et une analyse précise des données consommateurs. Amélioration de la rentabilité des actions marketing grâce à une mesure efficace du retour sur investissement (ROI). Anticipation des tendances et les comportements d'achat pour rester à l'avant-garde du marché. Adoption une approche analytique pour des décisions mieux informées et des résultats optimisés.

2.4 La Dimension Organisationnelle

- **Coordination des Équipes Marketing et Commerciales**

La coordination efficace entre les équipes marketing et commerciales est essentielle pour maximiser l'impact des campagnes publicitaires et augmenter les ventes. Une communication

fluide et des objectifs communs permettent d'aligner les stratégies et de renforcer la croissance de l'entreprise.

- **Gestion des Budgets et des Ressources Marketing**

Une gestion judicieuse des budgets et des ressources marketing est cruciale pour optimiser le retour sur investissement. En allouant les ressources de manière stratégique, les entreprises peuvent améliorer leur visibilité sur le marché et augmenter leur part de marché.

- **Synergie entre les Différents Départements**

La synergie entre différents départements, comme les ressources humaines, la finance et la production, favorise une culture d'entreprise harmonieuse et productive. Cette collaboration inter-départementale contribue à l'atteinte des objectifs globaux de l'entreprise et à un environnement de travail positif.

2.5 La Dimension Éthique et Durable :

Le marketing responsable et durable, souvent appelé Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), joue un rôle crucial dans le monde d'aujourd'hui. Il s'agit non seulement de promouvoir des produits, mais aussi de prêter attention aux valeurs sociétales et environnementales. Les entreprises doivent intégrer la transparence et l'éthique dans leurs stratégies de communication et de publicité pour s'assurer qu'elles gagnent la confiance des consommateurs et qu'elles contribuent positivement à la société et à la planète.

3. L'efficacité du Marketing Management

L'efficacité du marketing management repose sur la capacité d'une entreprise à planifier, exécuter et optimiser ses stratégies pour atteindre ses objectifs commerciaux. Cette efficacité se mesure à travers plusieurs dimensions clés : la satisfaction client, la rentabilité des campagnes publicitaires, la fidélisation de la clientèle et l'adaptabilité face aux évolutions du marché. Chaque aspect joue un rôle vital dans la création d'une stratégie marketing réussie et durable. En intégrant ces éléments, les entreprises peuvent non seulement renforcer leur position sur le marché mais aussi offrir une expérience client de qualité supérieure.

3.1 Facteurs Clés de l'Efficacité du Marketing Management

Les facteurs clés de succès sont des éléments stratégiques qui influencent directement la réussite de votre entreprise dans votre secteur d'activité. Les facteurs clés de succès (FCS) représentent un ensemble de forces et d'avantages qui permettent à une entreprise de se différencier sur son marché, d'atteindre ses objectifs et de garantir sa pérennité. Chaque facteur clés de succès est spécifiques à une entreprise et surtout, à un marché. Les FCS

doivent être soigneusement identifiés et optimisés pour répondre aux besoins de votre clientèle tout en devançant vos concurrents. Pour maximiser leur efficacité, les FCS doivent toujours être en harmonie avec les objectifs stratégiques de l'entreprise et les tendances du marché. Une analyse approfondie est souvent nécessaire pour bien comprendre quelles sont les priorités sur lesquelles l'entreprise doit concentrer ses ressources.

3.1.1 Une Stratégie Marketing Bien Définie

Une stratégie marketing efficace est important pour positionner une entreprise sur son marché, accroître son attractivité auprès des clients et optimiser sa rentabilité. Elle s'appuie sur une analyse approfondie du marché et une planification rigoureuse des actions marketing. Une stratégie marketing va définir un ensemble de méthodes et d'actions à mettre en œuvre pour permettre à une entreprise d'atteindre ses objectifs de vente à l'échelle d'un marché donné, en cherchant notamment la meilleure adéquation entre l'offre et la demande de la clientèle ciblée. Toute entreprise doit accomplir quatre étapes dans la planification de ses activités : définir sa mission, choisir ses domaines d'activités, répartir les ressources entre les différentes affaires, et identifier les opportunités de développement.¹

Définir la mission d'une entreprise consiste à répondre aux questions suivantes: «Quel est notre métier?»; «Qui sont nos clients?»; «Quelle valeur leur apportons-nous?»; «Que deviendra notre métier?»; «Que devrait-il être?». Ces questions sont extrêmement difficiles. Mais les entreprises doivent se les poser régulièrement, avec tout le soin nécessaire.

❖ Analyse du Marché et de l'Environnement

Avant d'établir une stratégie, il faut comprendre l'environnement dans lequel l'entreprise évolue.

a. Étude du marché

Une étude bien menée se déroule en six phases: la définition du problème à résoudre, le plan d'étude, la collecte d'informations sur le terrain, l'analyse des données, la présentation des résultats et, enfin, la prise de décision

¹ Kotler, P, Keller, K. L, Manceau, D, et Hémonnet-Goujot, A, op.cit, p38.

Les sept caractéristiques d'une étude de marché efficace :

- Une approche scientifique. L'étude doit observer les règles de la méthode scientifique: observation approfondie, formulation d'hypothèses, prévision et test.
 - La créativité. L'étude doit innover dans la façon d'appréhender le problème posé. Par exemple, une société qui souhaitait connaître les habitudes vestimentaires des jeunes a demandé à des adolescents de filmer leurs amis, puis a utilisé ces films dans des réunions de groupe.
 - La multiplicité des approches. Il est plus prudent de recueillir les données à l'aide de différentes techniques afin d'accroître la confiance dans les résultats obtenus.
 - L'interdépendance des modèles et des données. Les données ne parlent pas d'elles-mêmes. Il faut utiliser des modèles pour en tirer toute la signification.
 - La comparaison entre valeur et coût de l'information. Le coût d'une étude est relativement facile à mesurer. Sa valeur dépend de son utilité pour la décision à prendre et des enjeux financiers qui lui sont associés, ainsi que de la validité et de la fiabilité des méthodes employées.
 - Le sens critique. Un responsable marketing compétent n'hésite pas à remettre en cause les idées toutes faites et les a priori sur la manière dont le marché réagit à tel ou tel type d'opérations.
 - L'éthique. Les procédures employées vont parfois à l'encontre du respect et du bien-être des consommateurs, notamment lorsqu'elles constituent une atteinte à la vie privée ou reposent sur des démarches commerciales déguisées en études. La plupart des sociétés d'études adhèrent à un code de déontologie élaboré par la profession.¹
- b. L'analyse SWOT : forces, faiblesses, opportunités et menaces**
- **L'analyse externe** (opportunités et menaces)

¹ Kotler, P, Keller, K. L, Manceau, D, et Hémonnet-Goujot, A, op.cit, p114.

La définition de la mission d'activité aide le management à identifier la nature de l'environnement à observer. D'entreprise doit analyser à la fois le macroenvironnement (environnement démographique, économique, technologique, politico réglementaire ayant un impact sur l'activité) et le microenvironnement (clients, concurrents, circuits de distribution, fournisseurs), en identifiant tous les phénomènes susceptibles d'affecter son activité. Il faut à chaque fois identifier les tendances actuelles et déterminer les opportunités et les menaces qu'elles impliquent pour l'entreprise.

- **L'analyse interne** (forces et faiblesses)

Tout domaine d'activité à besoin d'être périodiquement évalué en termes de forces et faiblesses .On examine les compétences dans les différents domaines (marketing, finance, production et ressources humaines) en notant chaque facteur sur une échelle. Bien sûr, tous les facteurs ne sont pas d'égale importance, aussi faut-il les pondérer.

❖ Définition des Objectifs Marketing

Les objectifs doivent être SMART :

- Spécifiques : Clairs et précis.
- Mesurables : Quantifiables pour évaluer le succès.
- Atteignables : Réalistes en fonction des ressources disponibles.
- Pertinents : Alignés avec la vision de l'entreprise.
- Temporellement définis : Fixés sur une période donnée.

❖ Segmentation, Ciblage et Positionnement (STP)

Pour bien servir ses marchés, une entreprise doit mettre en œuvre une démarche en trois temps : segmentation, ciblage et positionnement.

Un segment de marché est un groupe de clients qui partagent les mêmes désirs et motivations face au produit.

Tableau 1 : Les étapes du processus de segmentation et de ciblage

1. Identifier les segments	Identifier les groupes de clients ayant des besoins et des comportements homogènes face à un produit donné
2. Étudier les segments	Étudier les caractéristiques géographiques, sociodémographiques, psychographiques et comportementales de chaque segment
3. Évaluer les segments	Évaluer la valeur de chaque segment en fonction de son attrait général et de sa cohérence avec les objectifs et les ressources de l'entreprise
4. Choisir les cibles	Choisir le ou les segments auxquels l'entreprise va s'adresser
5. Choisir le positionnement	Élaborer une proposition de valeur et un positionnement pour chaque segment ciblé en fonction de ses besoins et de ses caractéristiques
6. Tester les positionnements	Créer des concepts pour évaluer l'attractivité de chaque positionnement envisagé auprès du segment visé
7. Élaborer le marketing-mix	Décliner le positionnement sur le marketing-mix du produit ou service ¹

Pour être véritablement utiles, les segments doivent être mesurables, volumineux, accessibles, pertinents et opératoires.

❖ **Élaboration du Marketing-Mix**

Le marketing-mix¹ correspond à l'ensemble des outils à la disposition de l'entreprise pour atteindre ses objectifs auprès du marché visé.

¹ Kotler, P, Keller, K. L, Manceau, D, et Hémonnet-Goujot, A, op.cit, p251.

Les 4P du marketing mix :

1-Produit (Product) : Définition des caractéristiques, packaging, innovation, différenciation.

2-Prix (Price) : Stratégie de prix (basé sur la concurrence, premium, pénétration).

3-Place (Distribution) : Choix des canaux de distribution (en ligne, magasins physiques, partenaires).

4-Promotion (Communication) : Stratégie publicitaire, réseaux sociaux, influenceurs, marketing de contenu.

Les 4P marketing management moderne :

1-Personne ,2- Processus, 3-Programmes d'action, 4-Performance

❖ Une Mise en Œuvre Performante

Une stratégie marketing bien définie doit être accompagnée d'une mise en œuvre efficace pour garantir son succès. La réussite repose sur une exécution rigoureuse des actions prévues, une gestion optimale des ressources et une capacité à ajuster les stratégies en fonction des résultats obtenus.

Pour que les entreprises disposent d'un marketing d'excellence performant, sept activités clés ont été identifiées:

■ **Anticipation.** Ce critère est essentiel. L'anticipation des tendances du marché permet d'améliorer l'avantage concurrentiel de l'entreprise en favorisant une entrée précoce sur le marché. Elle repose sur la collecte d'informations régulières concernant les clients et sur la diffusion d'une culture orientée vers le futur qui augmente la probabilité d'introduire des innovations radicales.

■ **Adaptation.** Le marketing a comme responsabilité de favoriser l'adaptation de l'entreprise aux évolutions du marché. Il est chargé de développer des nouveaux programmes et des nouvelles stratégies. Il doit développer les partenariats externes et favoriser l'open innovation.

■ **Alignement.** Il s'agit de coordonner les différentes structures au sein de l'entreprise pour améliorer l'efficacité des stratégies marketing. Cela est facilité par la création de structure comme celle des comptes clés ou par le renforcement de la collaboration interfonctionnelle entre le marketing, les ventes et la R&D.

■ **Activation.** Les responsables marketing jouent un rôle important dans la motivation des employés de l'entreprise, nécessaire dans la mise en place de leur stratégie. Ils diffusent

¹ <https://www.wrike.com/fr/marketing-guide/presentation-du-marketing-management/>
consulter le (15/11/2024)

des valeurs culturelles telles que la raison d'être de l'entreprise ou l'importance de l'orientation client de chaque employé.

■ La responsabilité (Accountability). Le marketing se doit de piloter de manière responsable les résultats de l'entreprise. Il s'agit de mettre en place des systèmes de contrôle et des indicateurs qui permettent d'évaluer et d'améliorer la performance.

■Attraction. Les responsables marketing expérimentés aident à attirer plus de capitaux, à séduire des talents grâce à des marques fortes ainsi que des bons partenaires pour l'entreprise.

■ La gestion des actifs (Asset Management). L'orientation marché de l'entreprise contribue à renforcer les relations avec les clients et la satisfaction des employés, et ainsi à améliorer la viabilité de l'entreprise à long terme.

❖ Suivi et mesure de l'efficacité du marketing

il est absolument indispensable d'évaluer l'efficacité des activités marketing. Deux méthodes complémentaires permettant d'y parvenir: (1) les métriques marketing, qui mesurent l'impact des opérations marketing, et (2) la modélisation du marketing-mix, qui permet d'évaluer les relations causales entre certaines opérations et l'évolution des ventes. Les tableaux de bord marketing permettent, quant à eux, de structurer les informations rassemblées par ces deux approches.

• Les métriques marketing

Les responsables marketing peuvent utiliser de nombreux indicateurs pour mesurer l'impact de leurs opérations. Ils peuvent utiliser ces indicateurs pour concevoir leurs plans d'action et les dirigeants de l'entreprise pour répartir les ressources et les budgets. L'obligation de rendre des comptes (accountability) incite à mieux évaluer l'impact des actions, et ainsi à prendre de meilleures décisions.

Quelques métriques marketing fréquemment utilisées

Indicateurs externes

- Taux de notoriété
- Part de marché (en volume ou en valeur)
- Prix relatif (part de marché en valeur part de marché en volume)
- Nombre de réclamations
- Satisfaction des clients
- Distribution et disponibilité du produit

- Nombre total de clients
- Qualité perçue
- Fidélité des clients
- Taux de conversion:
- Taus de clics
- Nombre de partages

Indicateurs internes :

- Présence à l'esprit des objectifs poursuivis
- Engagement à l'égard des objectifs
- Soutien actif à l'innovation
- Pertinence des ressources allouées
- Désir d'apprendre
- Volonté de changement
- Liberté d'échouer
- Autonomie
- Satisfaction relative des employés

- **La modélisation du marketing-mix**

Afin de mesurer l'efficacité du marketing, il faut également estimer l'impact des différents outils employés.

La modélisation du marketing-mix consiste à utiliser des données du système d'information marketing dans le cadre d'analyses multivariées afin d'isoler l'impact de chaque levier d'action marketing sur les ventes ou la part de marché.

- **Les tableaux de bord**

Des tableaux de bord annuels peuvent synthétiser les mesures internes et externes, ce qui facilite l'analyse et alerte les responsables en cas de problèmes. Ils rassemblent les indicateurs en temps réel, de manière à faciliter le pilotage. Ils s'appuient sur des outils de visualisation qui permettent de bien comprendre les données et de les analyser. Certaines entreprises nomment des contrôleurs de gestion spécialisés dans le marketing afin de suivre les budgets et la performance. Ils distinguent deux types de tableaux de bord: l'un rassemble des indicateurs

liés aux clients , l'autre retrace la satisfaction des autres parties prenantes de l'entreprise (employés, fournisseurs, banques, distributeurs, détaillants et actionnaires). Des normes doivent être établies pour chacun de ces groupes et des décisions prises si la satisfaction diminue .

3.1.2 Une Expérience Client Optimisée

Les huit manières de nouer des relations fortes avec les clients

- Proposer des produits, des services et des expériences de qualité.
- Faire participer tous les services de l'entreprise à la gestion de la satisfaction et de la fidélité.
- Prendre en compte la voix du client dans chaque décision en essayant d'identifier les attentes et les besoins formulés, ainsi que les non-dits.
- Élaborer et rendre accessible une base de données sur les besoins, les préférences, les contacts, la fréquence d'achat et la satisfaction de chaque client.
- Permettre aux clients de contacter facilement le personnel de l'entreprise pour lui exprimer ses besoins, ses impressions et ses motifs de plainte.
- Évaluer le potentiel des programmes de fidélisation et des clubs marketing.
- Valoriser les employés les plus performants dans la prestation au client.
- Faire participer les clients à la vie de la marque: cocréation, communautés, etc.

3.1.3 Innovation et Adaptabilité

Dans un monde en constante évolution, l'innovation et l'adaptabilité sont essentielles pour garantir la compétitivité d'entreprise et rester réactif face aux changements économiques et technologiques.

- Anticiper les Tendances du Marché

Être à l'avant-garde des tendances du marché est crucial pour toute entreprise souhaitant prospérer. En analysant les évolutions actuelles et futures, ajuster les stratégies pour répondre efficacement aux besoins changeants de clients.

- Expérimentation de Nouvelles Stratégies de Communication

L'adoption de nouveaux formats et stratégies de communication peut propulser l'entreprise vers de nouveaux sommets. En testant différentes approches, Que ce soit par le biais des réseaux sociaux, de campagnes publicitaires innovantes...

- Réactivité Face aux Changements Économiques et Technologiques

La réactivité est la capacité à s'adapter rapidement aux évolutions économiques et aux avancées technologiques. Une entreprise réactive est une entreprise solide et prête à faire face à l'avenir.

Section 2 : Les compétences clés

De nombreuses décisions orientent la vie d'une entreprise. Elles sont effectuées tous les jours. Dans le domaine du management, le processus décisionnel est fréquemment perçu comme étant complexe. Cette complexité affecte tous les secteurs ou services de l'entreprise. Effectivement, les décisions stratégiques majeures tracent généralement les lignes directrices pour le futur de la société. La caractéristique essentielle d'un manager est de superviser ses collaborateurs. Il est donc essentiel de savoir faire des choix, de préférence les bons. Les décisions sont prises à chaque niveau de la hiérarchie, qu'elles soient stratégiques ou opérationnelles. Les managers s'appuient sur leurs connaissances, leur expérience, leur intuition et leurs compétences analytiques pour prendre des jugements éclairés. Ceux qui grimpent les échelons le font souvent grâce à leur capacité à prendre des décisions efficaces plus fréquemment que leurs pairs. Pour certains, la qualité de leurs décisions repose sur une expérience accrue et des connaissances approfondies ; pour d'autres, elle peut être attribuée à la chance ou à leur talent pour s'entourer d'une équipe compétente qui exécute leurs choix. Cependant, les meilleurs managers se distinguent par la qualité et l'originalité de leurs décisions, leur compréhension approfondie de l'environnement professionnel et leur capacité à construire des avantages concurrentiels sur la base de leur jugement.

De nombreuses entreprises externalisent leurs ressources et leurs activités secondaires afin de réduire leurs coûts ou d'améliorer la qualité obtenue. Elles gardent en interne leurs ressources et compétences essentielles celles qui relèvent de leur cœur d'activité. Ainsi, de nombreuses entreprises du textile, de la chimie ou de l'informatique ne fabriquent pas leurs produits, mais sous-traitent cette activité à des spécialistes de la fabrication, souvent délocalisés: elles se concentrent sur la conception, le design et le marketing, considérés comme des compétences clés.

Une compétence est jugée clé si (1) elle contribue fortement aux avantages du produit aux yeux des clients, (2) elle compte de nombreuses applications, (3) elle est difficile à imiter pour la concurrence.

L'avantage concurrentiel tient également aux compétences distinctives de l'entreprise qui relèvent d'aptitudes managériales plus vastes. Par exemple, Walmart, premier groupe mondial de la distribution, possède une compétence distinctive dans le réassort des produits, elle-même assise sur plusieurs compétences clés en matière informatique et logistique. Selon George Day, les organisations tournées vers le marché excellent dans trois compétences distinctives: la compréhension du marché, l'établissement de liens avec les clients, et une

proximité avec la distribution". De nombreuses opportunités et menaces majeures démarrent par des « signaux faibles à la périphérie de l'activité, qu'il recommande d'observer et analyser avec soin.

Dans certaines situations, il est nécessaire de redéfinir l'activité pour augmenter les compétences clés de l'entreprise. Cette démarche exige de préciser le concept de l'activité, son «idée clé»; de délimiter le champ d'activité à couvrir; et de (re)positionner l'identité de la marque de l'entreprise.¹

Un manager en marketing doit avoir un ensemble diversifié de compétences, alliant expertise technique, capacité analytique, et qualités interpersonnelles. les compétences clés nécessaires pour exceller dans le domaine dynamique du marketing. Leurs responsabilités et compétences sont variées et évoluent avec les tendances du marché et la transformation digitale.

1. Les caractéristiques d'un manager marketing efficace

Il doit adopter une attitude indépendante et entrepreneuriale tout en travaillant en lien étroit avec les autres départements, maîtriser les approches quantitatives et qualitatives, et comprendre la «voix» du client tout en choisissant une approche financière de la création de valeur pour le consommateur. Les deux tiers des directeurs marketing pensent que le retour sur investissement marketing (en anglais, Return On Marketing Investment, ROMI) constitue la première mesure de leur efficacité.

Une enquête menée auprès de 200 directeurs marketing a révélé les qualités personnelles et professionnelles les plus importantes à leurs yeux :

- Qualités personnelles: ouverture à la prise de risque; capacité à prendre des décisions; capacité à résoudre les problèmes; moteur de changement; orientation résultat;
- Qualités professionnelles: expérience internationale; expertise sur plusieurs types de canaux de distribution; expérience dans plusieurs secteurs; priorité accordée au digital; connaissances opérationnelles.

Day et Malcolm soulignent cinq priorités pour les directeurs marketing:

1. Agir en visionnaire sur l'évolution de l'entreprise.
2. Construire des compétences marketing adaptatives,
3. Recruter des talents marketing.
4. Renforcer le lien avec le commercial.

¹ Kotler, P, Keller, K. L, Manceau, D, et Hémonnet-Goujot, A, op.cit, p36.

5. Suivre le retour sur investissement des dépenses marketing.

Pour autant, le rôle le plus important du directeur marketing consiste probablement à diffuser une perspective client dans toutes les décisions qui affectent les moments de contact entre l'entreprise et sa clientèle. La dimension internationale est également cruciale: elle n'exige pas forcément d'avoir travaillé dans plusieurs pays, mais de comprendre les différents marchés, ce qui incite à envisager l'activité sous différentes perspectives et renforce la flexibilité.

1.1 Compétences techniques (Hard Skills)

Les hard skills, ou compétences techniques, sont des aptitudes essentielles acquises à travers des formations ou des stages professionnels. Elles se concentrent principalement sur des savoir-faire pratiques indispensables pour effectuer certaines tâches récurrentes dans le milieu professionnel.

a) Stratégie marketing et branding

La stratégie marketing est une approche bien structurée, étroitement liée à la stratégie globale de l'entreprise et à son organisation interne. Son objectif principal est de soutenir le développement durable de l'entreprise. La stratégie marketing englobe de nombreux éléments essentiels, tels que le prix, la qualité du produit, les besoins des consommateurs, et l'analyse de la concurrence. L'objectif est d'harmoniser ces variables et ajuster pour convaincre une clientèle de la pertinence d'un produit.

- Élaborer une stratégie marketing alignée avec les objectifs de l'entreprise.
- Définir le positionnement de la marque et garantir sa cohérence sur tous les canaux.
- Développer une proposition de valeur unique pour se différencier de la concurrence.

b) Marketing digital et outils numériques

Le marketing numérique ou e-marketing, englobe un grand nombre de méthodes, techniques et outils utilisés pour communiquer, fidéliser une base de clients, attirer l'attention de prospects et transformer ces interactions en ventes concrètes. Les stratégies et outils utilisés dans ce domaine reposent sur des règles et des analyses approfondies du comportement des consommateurs en ligne. Cette analyse détaillée permet d'identifier leurs attentes, besoins et motivations, ce qui est essentiel pour développer une stratégie digitale performante.

SEA (Search Engine Advertising) : Création et gestion de campagnes publicitaires (Google Ads, Facebook.Ads).

Social Media Marketing : Développement et gestion des stratégies sur LinkedIn, Instagram, Twitter, TikTok.

Marketing automation : Utilisation d'outils comme HubSpot, Marketo, ActiveCampaign pour automatiser l'acquisition et la fidélisation client.

E-mail marketing : Création de campagnes efficaces avec segmentation et personnalisation.

Content marketing : Rédaction de contenus engageants (blogs, vidéos, infographies, podcasts).

Influence marketing : Collaborer avec des influenceurs et des ambassadeurs de marque.

c) Analyse de données et reporting

L'analyse des différents éléments qui composent les « données marketing » permet aux entreprises de mieux comprendre le comportement des consommateurs. En s'adaptant aux tendances identifiées, elles peuvent non seulement augmenter leur chiffre d'affaires, mais aussi renforcer leur compétitivité. Cela s'accomplit notamment grâce à la segmentation de marché et à l'optimisation des campagnes publicitaires. De plus, cette analyse permet aux entreprises de mesurer l'impact de leurs actions marketing, leur offrant ainsi la possibilité de réajuster continuellement leurs stratégies en fonction de leurs objectifs commerciaux. Mener une analyse approfondie des données marketing est donc essentiel pour toute entreprise souhaitant rester à la pointe du marché et maximiser sa performance.

- Collecter et interpréter les données à partir d'outils comme Google Analytics, Tableau,
- Suivre les KPI (taux de conversion, coût d'acquisition client, ROI des campagnes publicitaires).
- Ajuster les stratégies en fonction des insights et des retours d'expérience.

d) Gestion de projet et coordination

La gestion de projets marketing est une méthodologie utilisée pour réaliser des campagnes marketing en s'assurant de respecter les délais et de garder informées les parties prenantes tout au long du cycle de vie du projet. Elle permet de définir clairement les attentes auprès des équipes, d'encadrer correctement vos projets et de répondre au mieux aux besoins des clients.

- Planifier et gérer plusieurs campagnes simultanément en respectant les délais et budgets.
- Collaborer avec différents départements (ventes, produit, service client, IT).
- Superviser les prestataires externes (agences de communication, influenceurs, médias).

e) Maîtrise des nouvelles tendances et innovations

Le management de l'innovation désigne un ensemble de techniques et outils de gestion essentiels pour stimuler le développement d'innovations au sein d'une organisation. Grâce à ce processus, les entreprises peuvent accroître leur capacité à innover, ce qui se traduit par une amélioration de leurs performances. Les innovations développées renforcent non seulement les résultats de l'entreprise mais aussi sa compétitivité sur le marché.

- Suivi des évolutions du marché, des nouvelles technologies (intelligence artificielle..)
- Intégration des tendances émergentes comme le marketing d'influence .
- Expérimentation de nouveaux formats (podcasts, live shopping...)

1.2 Compétences comportementales (Soft Skills)

En parallèle des compétences techniques nous avons les “soft skills”. Elles désignent les compétences comportementales, au carrefour des traits de personnalité et des aptitudes cognitives d'une personne.

a) Leadership et gestion d'équipe

Le leadership transcende la simple gestion. Selon Joseph C. Rost, il s'agit d'une relation d'influence mutuelle entre leaders et suiveurs, visant des changements concrets. Walter F. Ulmer, quant à lui, le perçoit comme un processus d'influence où une personne, sans autorité formelle, guide un groupe vers l'accomplissement d'une mission.

Joseph C.Rost :

Le Leadership est une relation d'influence entre les leaders et les suiveurs qui cherchent à apporter des changements réels reflétant leurs intentions mutuelles

Walter F.Ulmer :

Le Leadership est une activité, un processus d'influence au sein duquel une personne acquiert la confiance et l'engagement des autres et, sans se fier aux positions formelles ou à l'autorité, amène le groupe à accomplir une ou plusieurs tâches.

Le leadership et la gestion d'équipe sont des compétences essentielles pour tout professionnel aspirant à exceller dans le domaine de marketing management. Ces compétences ne se limitent pas à la simple direction, mais englobent une vision holistique de la gestion des ressources humaines, de la motivation des équipes et de la résolution des conflits.

Motivation: Inspirer, former et guider une équipe vers l'atteinte des objectifs.

Délégation et responsabilisation : Savoir confier des tâches et valoriser les compétences de chacun.

Gestion des conflits : Résoudre les différends et favoriser un climat de travail collaboratif.

Prise de décision rapide : Réagir efficacement aux imprévus et opportunités.

b) Créativité et capacité d'innovation

L'innovation est le processus qui consiste à générer de nouvelles idées et à leur donner vie. Innover implique donc d'être créatif et de savoir identifier de nouvelles opportunités

stratégiques. Mais c'est aussi un processus qui nécessite une grande prise de risques, puisqu'il implique d'expérimenter et de créer quelque chose de nouveau. Un leader efficace comprend donc l'importance de l'innovation et de la créativité pour garder une longueur d'avance sur ses concurrents. Mais aussi, pour motiver et engager ses équipes dans un projet collectif qui se traduira par la croissance de l'organisation. Cependant, il n'est pas si simple de se faire le vecteur de la créativité au sein d'une organisation.

c) **Compétences analytiques et prise de décision**

L'analyse des données est cruciale pour les responsables marketing, car elle leur permet d'identifier les tendances du marché et de prendre des décisions éclairées. L'utilisation de l'intelligence artificielle et de la pensée critique améliore leurs compétences analytiques, ce qui leur permet de résoudre efficacement les problèmes et de planifier stratégiquement dans des environnements marketing complexes.

Esprit critique et capacité d'analyse : Interpréter efficacement les données et en tirer des conclusions exploitables.

Anticipation et gestion des risques Anticiper les tendances du marché et maîtriser les risques en réagissant efficacement aux évolutions.

Adaptabilité et agilité : Ajuster rapidement les stratégies en fonction des résultats. pour aligner avec les résultats actuels et optimiser votre succès.

Test & Learn : Expérimenter continuellement pour optimiser les actions marketing. et maximiser leur efficacité.

d) **Compétences en communication et négociation**

Négociation commerciale efficace nécessite de solides compétences en communication, des connaissances, de la précision et une compréhension des facteurs psychologiques, qui sont essentiels pour que les responsables marketing puissent mener à bien les négociations et obtenir des résultats favorables dans leurs transactions commerciales.

Communication claire : Savoir convaincre des investisseurs, partenaires et équipes internes.

Négociation commerciale : Obtenir les meilleures conditions avec les fournisseurs et médias.

Gestion des relations publiques : Construire et entretenir l'image de marque auprès des médias et influenceurs.

Écoute active: Comprendre les besoins des clients et adapter les stratégies en conséquence.

e) **Résilience et gestion du stress**

Renforcer la résilience et gérer le stress sont essentiel pour que les responsables marketing puissent gérer efficacement les situations de haute pression. Les techniques visant à réduire le stress et à cultiver la résilience améliorent les performances et le bien-être de l'équipe, ce qui

se traduit en fin de compte par de meilleurs résultats en matière de leadership dans des environnements marketing difficiles.

Travailler sous pression : Maîtriser la gestion des délais serrés et diriger des campagnes à enjeux élevés.

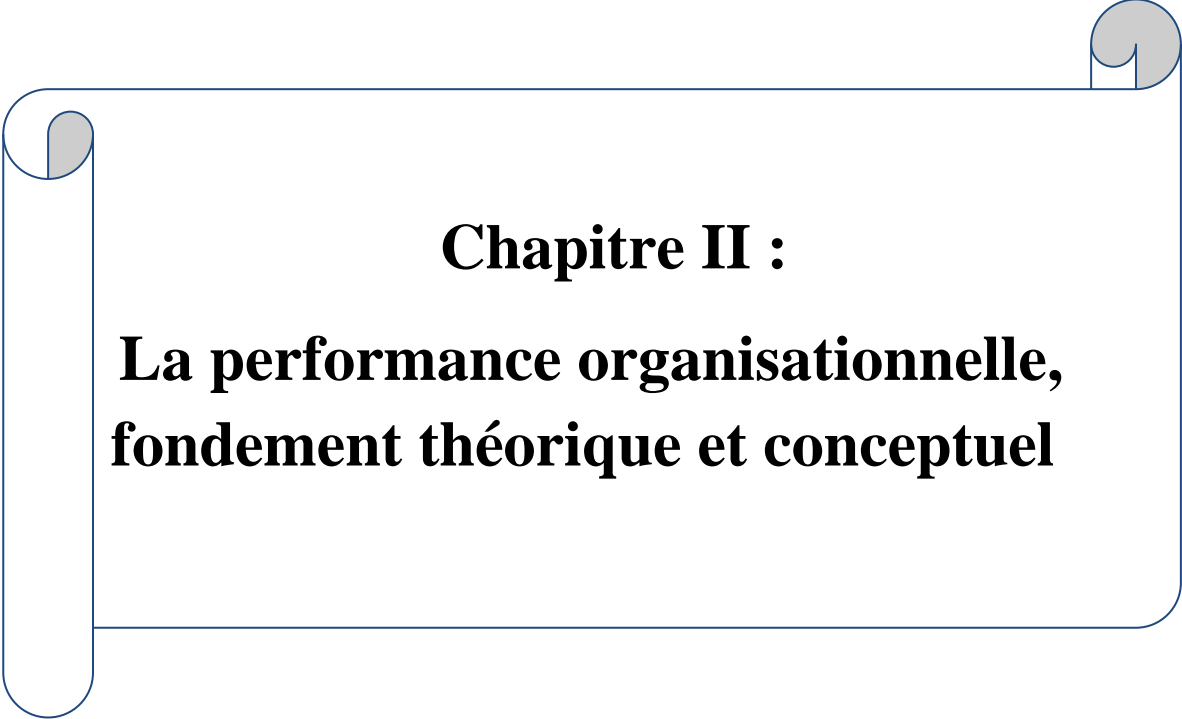
Gestion des échecs : Apprendre des erreurs et rebondir rapidement.

Flexibilité face aux changements : S'adapter aux évolutions rapides du marché et gérer les imprévus avec agilité.

Équilibre entre rigueur et créativité : Combiner performance analytique et innovation pour un succès optimal.

Conclusion

Le marketing management constitue un pilier fondamental de la stratégie organisationnelle et la performance des entreprises. Il ne s'agit plus simplement de vendre un produit, mais vise avant tout à analyser, anticiper et répondre efficacement aux attentes des consommateurs dans un environnement concurrentiel. L'évolution du marketing, de la simple optique de production vers une optique relationnelle et digitale, impose aux managers une maîtrise approfondie de multiples compétences, aussi bien techniques qu'organisationnelles. En somme, la compréhension des dimensions du marketing management permet d'élaborer des stratégies mieux alignées avec les réalités du marché, renforçant ainsi la capacité des entreprises à créer de la valeur et à rester compétitives.

A decorative graphic of a scroll with a light blue border and grey circular accents at the corners, containing the chapter title.

Chapitre II :
**La performance organisationnelle,
fondement théorique et conceptuel**

Introduction

Les méthodes traditionnelles du contrôle de gestion et leur capacité, à accompagner les stratégies des firmes sont très largement mises en cause. Ces dernières années, ce mouvement s'est accompagné d'un changement de vocabulaire: en ne parle plus de «contrôle de gestion », mais de « système de pilotage de la performance ». Le concept de performance revêt une importance capitale dans la gestion d'entreprise. Il est largement utilisé par la quasi-totalité des évaluateurs d'entreprises. Par ailleurs, le concept de performance occupe une place central dans toutes les théories organisationnelles, C'est un concept multidisciplinaire et multiples facettes, il a été défini dans divers domaines, mais « il reste toujours ambigu, rarement défini explicitement dans le domaine de la gestion ». La performance des institutions commence par l'étude de l'efficacité de coordination. « la théorie du marché comme celle de la firme traite leur efficacité dans l'allocation des ressources, et les économistes transmettent aux gestionnaires leurs règles d'efficacité, ceux-ci étant chargés de définir les modalités pratiques de leur application dans les organisations »¹. La performance se mesure à travers des indicateurs de productivité, de rentabilité ou encore de qualité du travail.

Il n'est guère de réflexion ni de logique d'action en management qui ne s'appuie, d'une façon ou d'une autre, sur un voire plusieurs courants de théorie des organisations exprimant une certaine conception de ce qu'est une organisation et de la façon dont cela fonctionne ou devrait fonctionner. La théorie des organisations fait ainsi office de discipline « ressource », un ensemble de connaissances disponibles pour toute personne, observateur, analyste, conseillé, décideur, amenée à se préoccuper de questions de management d'une organisation, quelle qu'elle soit. Discipline sans doute centrale, la théorie des organisations présente en même temps des traits déroutants, voire ambigus.

Puisqu'il n'existe pas de méthode systématique pour élaborer une typologie exhaustive des écoles en management, on utilisera une chronologie établie selon des aspects dominants des écoles. Cette chronologie présente donc des caractéristiques des différentes écoles en management. Cela permettra de mieux cerner la problématique de la performance organisationnelle.

¹ Domin, J.-P, et Nieddu, M. « La pluralité des approches en termes de performance », Économie et institutions, n° 18-19, 2012, p02

1. Les théories organisationnelles

Les théories organisationnelles regroupent un ensemble de cadres conceptuels et de modèles analytiques visant à comprendre le fonctionnement des entreprises et à expliquer leurs modes d'adaptation et de performance. Voici une présentation détaillée des principales théories qui ont marqué et continuent d'influencer la recherche et la pratique en management.

a) La théorie classique

Taylorisme : Frederick Taylor propose une approche scientifique basée sur l'optimisation des tâches. Et propose une série de méthodes visant à augmenter et maximiser l'efficacité et la vitesse de production dans les usines.

Fayolisme

Henri Fayol, croyait, quant à lui, en l'universalisme de son concept de management opérationnalisé en variables telles que la division du travail et l'esprit de corps. Avec ses principes de management, insiste sur l'importance de la planification, de l'organisation, de la direction, de la coordination et du contrôle.

Weber et la bureaucratie :

Max Weber introduit le concept de la bureaucratie comme « idéal-type » d'organisation. Ce type d'organisation se caractérise par une hiérarchie claire de l'autorité, une spécialisation des tâches, un fonctionnement à base de règles et de procédures formelles. Il est censé garantir à la fois l'efficacité en matière d'accomplissement des tâches et l'équité de traitement des personnels et des usagers ou des clients.

De nombreux travaux montreront qu'il existe en fait plusieurs formes de bureaucratie. Les conséquences inattendues de ce type d'organisation, telles qu'aliénation des participants, apathie, rigidité du fonctionnement, ont également beaucoup retenu l'attention

b) L'école des relations humaines

L'émergence du syndicalisme, le développement de la recherche et un intérêt grandissant pour des modèles organisationnels qui intègrent les dimensions humaines et structurelles amenèrent certains auteurs et chercheurs à fonder l'école des relations humaines.

Mayo et les expériences de Hawthorne :

Ce mouvement comporte plusieurs lignes reliées de préoccupation : l'étude du fonctionnement des groupes de travail, la question des styles de supervision. Dans l'ensemble, le mouvement des relations humaines met en évidence l'importance du facteur humain dans les organisations

et la nécessité de prendre en compte les besoins sociaux et d'estime des individus pour accroître la productivité. Il milite pour un style de gestion participatif. ¹

Approche comportementale :

Maslow et Herzberg renforcent l'idée que la performance organisationnelle ne peut pas être expliquée uniquement par des aspects mécaniques ou économiques, mais repose également sur la motivation, la satisfaction et l'implication des employés.

c) L'école néoclassique

se caractérise par la volonté d'énoncer des principes d'organisation ou des règles d'action garantissant une certaine efficacité. qui prend en compte les apports du mouvement des relations humaines et l'approche des systèmes sociaux.

d) Le structuralisme moderne

Les partisans du structuralisme moderne étaient préoccupés par l'accomplissement d'un comportement organisationnel rationnel à partir de règles et en fonction d'une autorité formelle. Parmi eux figuraient Etzioni, qui décrivait les congruences entre le type d'autorité et le type d'engagement du personnel, Walker et Lorsch, qui présentaient l'organisation selon les fonctions ou les produits, Davis et Lawrence, qui expliquaient les systèmes à commandes multiples, et Mintzberg, qui proposait la consistance des paramètres de conception et des facteurs de contingence.

e) La théorie des systèmes

Wiener créa le modèle organisationnel adaptatif, à partir de la cybernétique, science basée sur le contrôle et le traitement de l'information. Pour sa part, Bertalanffy chercha à réaliser l'unité de la science par sa théorie générale des systèmes. Boulding intégra les théories de Wiener et de Bertalanffy en définissant un cadre ordonné pouvant convenir aux différentes disciplines.² Burns et Stalker identifièrent des structures organiques et mécaniques congruentes à des environnements instables ou stables. Katz et Kahn utilisèrent le concept du système ouvert pour intégrer les notions de plusieurs écoles en management.

f) La théorie institutionnelle

La tendance managériale saisit la culture de l'organisation comme une variable interne dont dépend la régulation de l'organisation et son efficacité. Certains auteurs vont jusqu'à en faire un facteur clé de succès que l'on peut construire délibérément et proposent ainsi des modèles

¹ Mayo, E. « The Human Problems of an Industrial Civilization ». Édition Macmillan, New York, 1933, p41.

² Bertalanffy, L.V. « Théorie générale des systèmes », Édition Dunod, Paris, 1980

de “ culture gagnante ”. D'autres prennent leurs distances par rapport à cette conception caricaturale, observent que les traits culturels d'une organisation proviennent de multiples sources d'influence et mettent l'accent sur les responsabilités des dirigeants en matière de développement culturel.

g) La théorie de la contingence

Le choix de la théorie de la contingence s'explique par l'établissement de certaines exigences conceptuelles telles que le système ouvert sur son environnement et le fonctionnalisme rationnel (processus décisionnel orienté vers l'efficacité et la performance). Selon Kast et Rosenzweig , la théorie de la contingence s'apparente à la théorie des systèmes, puisqu'elle pose que l'efficacité d'une action dépend de sa position par rapport aux autres éléments du système. Galbraith , pour sa part, établit des liens contingents entre le traitement de l'information et des niveaux d'incertitude.

Principes et hypothèses de base de la théorie de la contingence :

La théorie de la contingence postule qu'il existe un ajustement entre le contexte organisationnel et la structure organisationnelle dont la finalité est d'obtenir une performance supérieure (Lawrence et Lorsch). Par ailleurs, la théorie de la contingence permet de réconcilier deux écoles de pensée situées aux antipodes.

a) Le groupe des déterministes, pour qui l'environnement s'impose d'emblée aux organisations, de façon unilatérale (Hannan et Freeman).

b) Le groupe des défenseurs de l'action stratégique, pour qui il existe une liberté et un choix dans la relation entre l'organisation et son environnement (Chandler).

Ces différences idéologiques viennent du fait qu'un certain déterminisme caractérise la réaction de l'organisation à l'environnement peu importe le rôle joué par les acteurs au sein de l'organisation (Crozier et Friedberg).

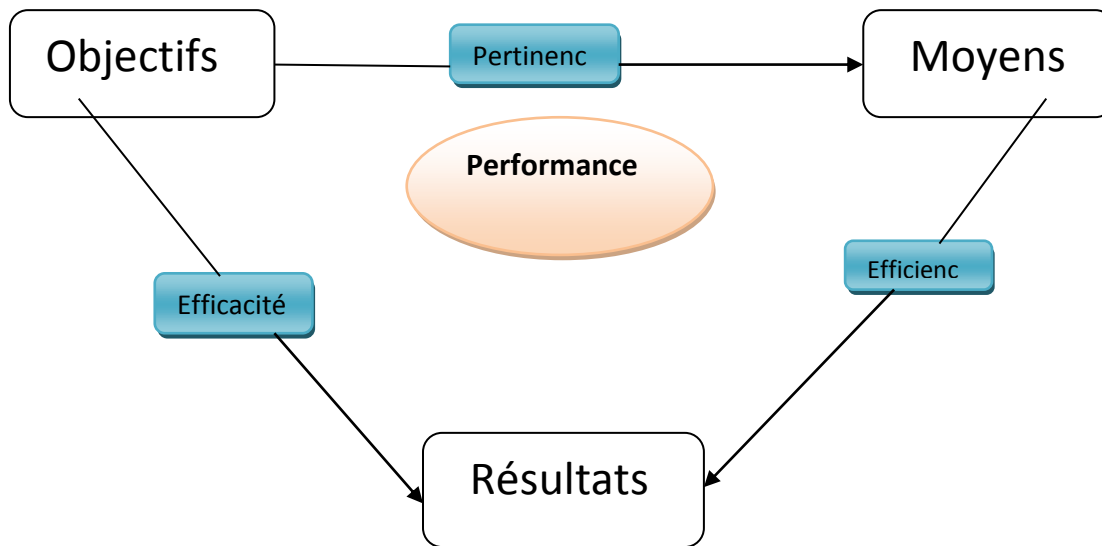
2. Historique et définition de la performance

Étymologiquement¹, le mot « performance » dérive de l'ancien français « parformer », signifiant au VIIIe siècle « exécuter » ou « accomplir ». Au XVe siècle, il apparaît en anglais sous la forme « to perform », d'où découle le terme « performance ». Au milieu du XIXe siècle, en français, le mot désigne les succès obtenus dans une course puis s'étend aux exploits sportifs et, au XXe siècle, à l'évaluation du rendement des machines. Progressivement, le concept s'est généralisé pour désigner l'accomplissement d'une tâche et les résultats obtenus.

¹ Guentouh, I. « MESURE DE LA PERFORMANCE HOSPITALIERE ». Thèse de Doctorat en Sciences Economiques, Sciences Commerciales et des Sciences de Gestion, Université Mohamed Ben Ahmed, Oran, 2024. P14.

Aujourd'hui, la performance renvoie à la capacité d'un individu ou d'une organisation à atteindre ses objectifs de manière optimale. Elle englobe l'exécution, la réalisation et l'excellence, bien que sa définition varie selon les contextes et les perspectives d'analyse. Différents concepts connexes, comme ceux du triangle de Gilbert (1980), contribuent à enrichir cette compréhension

Figure N° 1 : le Modèle de GILBERT 1980



Source : Gilbert, T. F. *Human Competence: Engineering Worthy Performance*, New York, 1978

Ce triangle représente un outil conceptuel visant à capturer les multiples dimensions de la performance organisationnelle. Conçu pour illustrer l'interdépendance entre les objectifs, les moyens et les résultats, cet outil offre une approche complète permettant d'évaluer et d'aligner les actions d'une organisation avec ses priorités stratégiques. Il repose sur trois notions clés : la pertinence, l'efficacité et l'efficience.

- **La pertinence** : La pertinence est la capacité d'un projet, d'une action ou d'une politique à répondre à un besoin réel ou à un problème identifié. Cette dimension de la performance examine l'adéquation des objectifs aux besoins et au contexte spécifique de l'organisation. Elle s'intéresse à la capacité des objectifs fixés à répondre aux défis rencontrés et à s'aligner avec la mission et les priorités stratégiques. Un objectif pertinent garantit que les efforts organisationnels sont
- **L'efficacité** : **Peter Drucker** (*Le père du management moderne*) dans son livre *The Practice of Management* a dit : « L'efficacité, c'est faire les bonnes choses » . et **Robert Kaplan & David Norton** dans le livre *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* (1996) : L'efficacité est vue comme l'alignement entre les

objectifs stratégiques, les actions concrètes, et les résultats. L'efficacité est le résultat atteint comparé au niveau du but à réaliser ou bien quant à elle, mesure le degré de réalisation des objectifs. Cette dimension évalue les résultats obtenus par rapport aux attentes initiales. Elle met l'accent sur la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs indépendamment des ressources mobilisées. L'efficacité est ainsi une mesure essentielle de la performance brute, sans tenir compte des coûts ou des moyens engagés.

- **L'Efficiency : Peter Drucker** a dit : « l'efficacité, c'est faire les choses correctement. » **Frederick W. Taylor** dans son ouvrage *The Principles of Scientific Management* (1911) l'efficacité industrielle son approche repose sur : la standardisation des tâches ; la mesure des temps et mouvements ; la recherche de la méthode la plus productive et son objectif : produire plus avec moins ; maximiser la productivité. **Max Weber** dans son ouvrage voit l'efficacité comme le résultat d'une organisation bien structurée. par : la hiérarchie claire, la spécialisation des fonctions, les règles et procédures formalisées. **Kaplan et Norton** Dans leur *Balanced Scorecard*, l'efficacité est intégrée via : es indicateurs de gestion des ressources, la qualité des processus internes, la capacité à produire des résultats mesurables avec peu de gaspillage. Efficacité est le résultat atteint comparé aux moyens mis à disposition. l'efficacité porte sur l'optimisation des ressources pour atteindre les résultats. Elle évalue le rapport entre les ressources consommées (inputs) et les résultats produits (outputs), en mettant l'accent sur l'économie des moyens. Une organisation est dite efficace lorsqu'elle parvient à atteindre ses objectifs en minimisant les coûts ou en utilisant un minimum de ressources.

Le triangle de performance de Gibert, tel que décrit par AFTISS et BOUJNOUN (2019), est un outil précieux pour les gestionnaires. Il encourage une évaluation globale de la performance, intégrant non seulement les résultats obtenus, mais également l'adéquation des objectifs et l'optimisation des ressources Cette approche tridimensionnelle aide les organisations à aligner leurs ressources et stratégies avec leur mission globale, et à ajuster leurs pratiques en fonction de l'évaluation continue de ces trois critères. Il convient de souligner, comme l'indique MHENNA, que la performance est une notion subjective, car elle repose sur la perception de l'individu qui la définit. En outre, elle est tributaire d'un référent spécifique, c'est-à-dire des objectifs à atteindre. Comme le précise Lorino, « est performant, tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs ». Compte tenu de ce qui

précède et de la multiplicité des définitions de la performance cinq définitions sont les plus citées et sont particulièrement prédominantes dans la littérature académique, à savoir :

Tableau N°2 : Définitions de la performance

Auteur	Définition
Kaplan et Norton (1992)	La performance est une expression de la manière dont une organisation atteint ses objectifs stratégiques à travers des mesures spécifiques, réparties en perspectives financières, clients, processus internes, et apprentissage et croissance. (The Balanced Scorecard-Measures That drive performance, 1992)
Morin et al, (1994)	La performance est un construit, défini de différentes façons, selon les valeurs, la formation, le statut et l'expérience des évaluateurs dont l'interprétation peut différer selon le preneur et sa situation hors ou dans l'organisation. (MORIN, SAVOIE, & BEAUDIN, L'efficacité de l'organisation: Théories, représentations et mesures, 1994)
Lebas (1995)	La performance est l'atteinte de résultats dans le cadre d'objectifs fixés en fonction de critères spécifiés, représentant l'efficacité et l'efficience d'une action.
Bourguignon (1995)	La performance est un concept polysémique qui intègre l'efficience et l'efficacité, ainsi que d'autres dimensions telles que la pertinence des objectifs et la capacité à les atteindre de manière durable.
Neely, Adams, et Kennerley, (2002)	La performance peut être définie comme la réalisation d'une tâche en conformité avec des normes préétablies de précision, de complétude, de coût et de rapidité.

3. LA PROBLÉMATIQUE DE LA PERFORMANCE

Pour un bon nombre de cas, on notera que les éléments caractéristiques de la performance sont des mesures associées aux ressources humaines. Ce constat prendra toute son importance lors du choix des variables utilisées dans la détermination de la performance. L'analyse révèle les faits suivants.

- Certains auteurs considèrent la performance comme une variable dépendante et, alors, les variables indépendantes sont des mesures associées aux ressources humaines.
- D'autres auteurs considèrent la performance comme une variable indépendante et, alors, les variables dépendantes sont aussi des mesures associées aux ressources humaines.
- La grande majorité des auteurs incorporent des aspects des ressources humaines dans l'élaboration du concept de la performance, à titre de variables dépendantes ou indépendantes : les ressources humaines sont alors centrales au concept de la performance.
- la notion de congruence est centrale à la théorie de la contingence : congruences entre l'environnement et les pratiques managériales et entre la technologie de production et la structure organisationnelle; congruences des opinions quant aux relations de cause à effet. Pour Mintzberg, la contingence, c'est la consistance des paramètres de conception et des facteurs de contingence¹.

En ce qui concerne les organisations d'enseignement supérieur, Cameron (1978) a relevé neuf variables de la performance:

- 1) le degré de satisfaction des étudiants eu égard à l'expérience scolaire vécue
- 2) le degré de développement scolaire des étudiants
- 3) le degré de développement de la carrière de l'étudiant
- 4) le degré de développement social, émotionnel et culturel de l'étudiant
- 5) le degré de satisfaction du corps professoral et des administrateurs
- 6) le degré du développement professionnel et la qualité du corps professoral
- 7) l'ouverture vers la communauté
- 8) la capacité d'acquisition de ressources
- 9) la santé organisationnelle. ²

¹ Mintzberg, H. « The Structuring of Organizations ». Édition Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1979.

² Cameron, K, « Measuring organizational effectiveness in institution of higher education ». Administrative Science Quarterly, N°23, 1978, p. 04-632

Le concept de la qualité dans l'enseignement supérieur se réduit à des notions de réputation organisationnelle ou de mesures objectives Tan (1986) ; certains auteurs sont toutefois d'avis que la performance est fonction des besoins de l'organisation et de ceux des personnes qui y œuvrent. Selon Brassard (1993), la performance attendue d'une organisation doit être considérée comme étroitement associée aux caractéristiques du modèle organisationnel utilisé. D'autres auteurs soutiennent que la performance organisationnelle est un « construit » composé de variables distinctes et possiblement contradictoires.¹ Par exemple, Campbell (1997) affirme qu'aucune variable de la performance ne peut être à la fois nécessaire et suffisante pour définir le concept de performance. Dubin (1976) signale que les organisations peuvent poursuivre des buts multiples et souvent inconsistants et que les variables de la performance peuvent changer (mutables) selon le cycle complet de la vie d'une organisation. Selon Kimberley (1976), divers groupes d'intérêts auront des points de vue différents, suivant les aspects qui les intéressent (divergentes). Enfin, Weick (1977) relève que les variables utilisées à un niveau organisationnel ne seront peut-être pas applicables à un autre niveau (transpositives) .

4. ASPECTS PARTICULIERS DE LA PERFORMANCE

Selon Chaffee (1985), de nombreux liens existent entre la stratégie et les ressources. Cependant, d'autres approches mériteraient d'être explorées pour analyser la performance, notamment en traduisant les objectifs des unités organisationnelles en éléments mesurables et en définissant des critères permettant d'évaluer leur atteinte.²

- **La période 1957-1975**

Steers a recensé 17 modèles multidimensionnels de la performance. Parmi ceux-ci, les critères de performance les plus souvent cités sont l'adaptabilité et la flexibilité (fréquence 10/17), la productivité (fréquence 6/17) et la satisfaction (fréquence 5/17).

- **La période 1975-1984**

Dans le secteur privé, Chaffee a inventorié 25 études portant sur la performance. Trois d'entre elles avaient pour objet de recherche la relation entre stratégie et performance. Celle de Miller et Friesen a conclu à une relation entre la performance, mesurée par la croissance des ventes et du profit, l'innovation et l'environnement. Ces mêmes auteurs, dans une autre

¹ Brassard, A. « Conception of organizational effectiveness revisited ». The Alberta Journal of Educational Research, n°39. 1993

² Chaffee, E.E, « Successful strategic management in small private colleges », Journal of Higher Education, n° 55, 1984 , p 212-241.

recherche, ont prédit la performance (croissance des ventes et profit) en fonction du changement des méthodes pour réduire l'incertitude.¹

Tableau 3: Prédications de types de performance

AUTEURS	TYPES DE PRÉDICTION	EN FONCTION
Smith et Finch (1975)	La reprise financière	D'une approche impliquant de nouveaux marchés et un management professionnalisé.
Anderson (1978)	La croissance financière	De l'élargissement de la clientèle
Baker et Cullen (1981)	La survie	De la croissance, du déclin et de l'âge
Cohen (1982)	Le renversement d'une tendance à la baisse des clientèles	De variables indépendantes de la volonté des gestionnaires
Dubé et Brown (1983)	L'accroissement de la clientèle et une amélioration de la qualité	D'une stratégie adaptative
Peck (1983)	La réputation de l'établissement	Du jugement des gestionnaires et de la mission organisationnelle
Chaffee (1984)	La reprise financière	De stratégies interprétatives et adaptatives

- **La période 1987-1994**

Dans le secteur privé, les bases de données ont apporté de nouvelles perspectives sur la performance. Plusieurs études doctorales ont exploré la relation entre la stratégie, la structure organisationnelle et les technologies. Kotha a analysé la congruence entre stratégie, structure et fabrication assistée par ordinateur. El Louadi a montré que la perception de l'incertitude influence les besoins en information, sans lien direct avec la performance. Chung a mis en évidence la relation entre performance financière et adéquation des systèmes d'information à la stratégie. Nidumolu a étudié l'impact de l'incertitude et de la structure sur les projets logiciels.

¹ Miller, D. et Friesen, P. « Structural change and performance : Quantum vs piecemeal-incremental approaches », *Academy of Management Journal*, n°25, 1982, p867-892.

5. les différents facteurs déterminants de la performance organisationnelle

Le succès d'une entreprise se manifeste dans sa performance organisationnelle face aux challenges et la compétition du contexte actuel de la mondialisation met en évidence les différents facteurs déterminants de la performance organisationnelle. Les objectifs de l'organisation sont de maintenir un avantage concurrentiel et atteindre la performance organisationnelle reflétant la façon d'exploitation des ressources disponibles (Ying, Ramudu, & Pamela,). Plusieurs modèles de recherches ont été établis afin d'identifier les facteurs qui influencent la performance organisationnelle ce qui a rendu le sujet en termes d'importance académique pertinent dont la Liaison environnement-performance, traduite dans les résultats des pratiques managériales des organisations¹.

5.1 Environnement interne

- **La stratégie :**

La stratégie d'entreprise est considérée comme un facteur majeur qui influence la performance organisationnelle et les mesures de la performance Govindarajan et Gupta dans . L'étude causale de Mura (2017) affirme que le système de mesure de performance permet la mise en œuvre des différentes stratégies : différenciation et la domination par les coûts qui induisent respectivement sur la performance de l'innovation et la performance globale de l'organisation. Chee, Thomas, et Wim, (2006) ont abordé une étude du lien entre la stratégie qualité de production fixant une multitude types de mesures de performance (financière et non-financière). D'après les résultats, l'organisation avec un système de mesures de performance diversifié et quoi qu'il en soit la stratégie la performance globale a été très significative.

- **La structure :**

Selon Mintzberg, la structure organisationnelle définit les relations entre emplois, systèmes, processus, personnes et groupes en vue d'atteindre les objectifs .

Basol et Dogerlioglu (2014) ont étudié l'impact de la structure organisationnelle sur la performance d'une entreprise spécialisée dans les logiciels informatiques. Leur analyse a pris en compte plusieurs variables : centralisation, spécialisation, formalisation, âge et taille de l'organisation. Les résultats montrent que la formalisation et la spécialisation améliorent la

¹ Meziani, A, et Bouchetara, M.« Les déterminants de la performance organisationnelle : Étude empirique sur quelques entreprises économiques algériennes ». Algerian Journal of Management Sciences (AJMS), n° 01, 2022, pp39-54.

performance organisationnelle, tandis qu'une augmentation de la taille de l'entreprise tend à la réduire.

- **La Mesure de la performance :**

La mesure de la performance a été considérée comme une activité des Ressources humaines, mais l'apparition du tableau de bord équilibré a changé cela. Ce cadre multidimensionnel permet de traduire la stratégie d'une entreprise en objectifs mesurables, combinant des indicateurs financiers (résultats des actions passées) et non financiers (potentiel futur de performance).¹ Enfin, TUAN (2020) a démontré un effet positif du tableau de bord prospectif dans le secteur bancaire vietnamien, en étudiant son application auprès de 109 managers et chefs de département de banques commerciales, en s'appuyant sur ses quatre axes d'analyse.

- **L'information de la technologie :**

Les avancées technologiques offrent aux organisations divers outils pour optimiser leur gestion, parmi lesquels les systèmes ERP (Enterprise Resource Planning) jouent un rôle clé. Ces systèmes améliorent la gestion des ressources et la coordination des activités.

Chyan et Yi-fen (2009) ont analysé l'impact des ERP sur la performance de la chaîne logistique. Leur étude met en évidence des bénéfices à plusieurs niveaux : opérationnel, tactique et stratégique. L'ERP améliore les processus internes et externes, le service client et la gestion des coûts. Toutefois, son influence sur la performance stratégique des processus externes reste limitée.

- **Le leadership :**

Un leader influence et mobilise ses collaborateurs autour de la mission et des objectifs de l'organisation, en investissant ses ressources émotionnelles, physiques et spirituelles. Le style de leadership joue un rôle important dans l'amélioration de la performance organisationnelle et le développement de l'entreprise.

Ebrahim (2018) a étudié l'impact de différents styles de leadership (transformationnel, transactionnel, autocratique, charismatique, bureaucratique et démocratique) sur la performance organisationnelle. Les styles démocratique, transformationnel, bureaucratique et autocratique ont eu un effet positif, tandis que les styles charismatique et transactionnel ont

¹ <https://www.piloter.org/performance-entreprise/performance-entreprise.htm> consulter le (17/12/2024)

¹montré un impact moins favorable. Ces résultats confirment que la performance organisationnelle dépend largement du style de leadership adopté.

- **L'innovation et le développement :**

L'innovation interne joue un rôle clé dans la performance organisationnelle. Cependant, la recherche et la mise en pratique de l'innovation restent complexes, impliquant changement, incertitude et adoption de nouvelles méthodes de travail. Une étude menée par Abdul, Shafique et Raja (2017) sur 200 employés du secteur des télécommunications à Islamabad et Rawalpindi a analysé l'impact de l'innovation de processus, de produit et organisationnelle. Les résultats montrent que ces formes d'innovation ont un effet positif sur la performance globale des entreprises, avec la culture organisationnelle comme facteur modérateur.

- **La gouvernance :**

Les chercheurs se sont beaucoup intéressés au lien entre la gouvernance organisationnelle et la performance organisationnelle Rai, et al , La structure de propriété et les pratiques de la gouvernance ont été identifiées comme des indicateurs essentiels de l'activité de l'entreprise et sa performance. D'après l'étude de Charilaos, Mohamed , et Ehab K.A , a démontré que Certaines caractéristiques de gouvernance propres aux entreprises, par exemple, la taille du conseil d'administration et la propriété interne et institutionnelle, sont de bons indicateurs de la performance des entreprises dans divers modèles analytiques. En outre la relation entre la gouvernance d'entreprise et la performance des entreprises dépend de la mesure utilisée pour mesurer la performance organisationnelle.

- **Employées :**

L'identification des sources d'insatisfaction des employés pousse l'organisation à élaborer un plan stratégique pour renforcer leur engagement et leur motivation . Une étude sur la satisfaction et la performance organisationnelle suggère que les entreprises avec des employés satisfaits sont plus productives et rentables .

Md Murad (2018) a analysé l'impact de la satisfaction au travail en fonction du genre et de l'âge auprès de divers employés en Malaisie orientale. L'étude révèle une forte corrélation entre satisfaction au travail et performance organisationnelle, avec la rémunération et la promotion comme facteurs clés. Les cadres supérieurs trouvent davantage de satisfaction intrinsèque, tandis que les employés occupant des postes moins élevés sont motivés par des éléments extrinsèques.

¹ <https://leadershipcircle.com/wp-content/uploads/2022/11/Maitriser-l-art-du-leadership.pdf> consulter le (17/12/2024)

- **La qualité :**

L'adoption d'un système de management intégré est essentielle pour maintenir la compétitivité et accroître les parts de marché. Prakash, Mei et A. (2006) ont étudié l'impact de la certification ISO 9000 sur la performance de 613 entreprises en Australie et en Nouvelle-Zélande. Leurs résultats montrent que cette certification améliore significativement la performance opérationnelle, bien que son effet sur la performance financière soit plus modéré.

La norme ISO 9001 repose sur plusieurs principes de management de la qualité, dont l'orientation client, l'engagement de la direction, l'optimisation des processus et l'amélioration continue. Rinto et al. (2020) ont examiné l'effet de la mise en œuvre de l'ISO 9001 dans 15 hôpitaux en Indonésie, sur un échantillon de 180 managers. Leur étude confirme une relation positive entre cette norme et la performance hospitalière, en prenant en compte des facteurs tels que la satisfaction client, le leadership, l'engagement des employés et la gestion des processus.

5.2 Environnement externe

- **Clients :**

Kwaku & Satyendra (1998) ont étudié l'impact de l'orientation client sur la performance des PME britanniques, en utilisant le rendement sur le capital investi (RCI), la croissance des ventes et le succès des nouveaux produits comme indicateurs. Leur analyse montre que l'orientation client améliore la performance organisationnelle et que l'innovation ainsi que l'environnement concurrentiel influencent le degré d'orientation client des entreprises.

Taiwen, Dan, Alan & Ben (2019) soulignent qu'un leadership humain et équilibré favorise l'orientation client, particulièrement dans les environnements moins compétitifs. Dans les marchés plus concurrentiels, le leadership basé sur la justice renforce l'impact positif de l'orientation client, permettant aux entreprises d'en tirer un meilleur avantage pour améliorer leur performance.

- **Fournisseurs :**

Les managers doivent être orientés vers la clientèle et capables à construire des relations de confiance avec leurs partenaires externes. La confiance inter-organisationnelle, qui concerne les relations avec clients, fournisseurs et autres partenaires, favorise le partage d'informations de qualité en termes de précision, intégralité, pertinence et fiabilité.

Panahifar et al. (2018) ont mené une enquête auprès de 189 responsables d'organisations pour analyser l'impact des facteurs facilitateurs tels que la confiance, la disponibilité, l'exactitude

et la sécurité de l'information. Les résultats montrent que la confiance, la disponibilité et la sécurité de l'information renforcent la collaboration, améliorent la performance organisationnelle et optimisent la chaîne logistique.

- **L'incertitude commerciale et la compétition :**

En situation d'incertitude environnementale, les décideurs doivent anticiper et s'adapter aux conditions externes pour élaborer des stratégies efficaces

Erina et R.A. (2020) ont étudié l'impact de l'incertitude environnementale sur la performance organisationnelle en intégrant la gouvernance comme variable modératrice. Leur analyse sur 442 entreprises industrielles révèle que l'incertitude environnementale augmente les coûts d'exploitation et réduit ainsi la performance. Toutefois, une bonne gouvernance atténue cet impact négatif, favorisant ainsi une meilleure performance organisationnelle.

L'incertitude environnementale influence les décisions et évaluations des managers. Selon Mandy et Kerry (2016), face à l'incertitude stratégique, les dirigeants concentrent leurs efforts sur l'adaptation et le réalignement de leurs stratégies pour atteindre leurs objectifs.

Section 2 : les indicateurs de mesure de la performance organisationnelle.

Pour survivre, les entreprises doivent être performantes. Et pour prospérer, elles doivent comprendre leur performance organisationnelle afin d'identifier les opportunités d'amélioration, orienter leurs décisions, mettre en œuvre des plans d'action et évaluer l'impact de leurs initiatives. C'est ici que les indicateurs clés de performance entrent en jeu.

La mesure et l'évaluation de la performance d'une organisation nécessite la conception préalable d'une politique. Cette dernière pose les fondations d'un plan d'action opérationnel et stratégique en précisant la vision, la mission et les étapes à suivre pour atteindre le niveau de performance voulu par l'organisation.

La mesure de la performance est une procédure importante pour l'organisation car elle permet d'apprécier la progression du système de fonctionnement de l'organisation vers son objectif. La politique d'une organisation publique est définie comme l'orientation à long terme de son fonctionnement dans un cadre règlementaire et budgétaire rigide vu le statut public, qui influence la prise de décision concernant les objectifs stratégiques. La mesure de la performance et la politique de l'organisation sont profondément liés et indissociables car, d'une part, cette politique est considérée comme le fil conducteur qui guide la mesure de la performance par le biais des grandes orientations stratégiques afin d'atteindre les objectifs préalablement fixés ; et d'autre part, la mesure de la performance vise quant à elle de déterminer et de fixer les indicateurs qui sont utiles dans l'analyse de la politique pour l'ajustement des lignes stratégique et les missions de l'organisation -Institute of Management Accountants, 1998-

Cependant, Les indicateurs sont des instruments de mesure de la performance de l'organisation issus de la démarche d'amélioration. Selon Desmidt.S (2005), ils sont déduits de la vision ainsi que des objectifs stratégiques. Ces indicateurs sont sélectionnés selon des critères précis ; ils sont répertoriés dans une palette au sein du tableau de bord de l'organisation.

Le tableau de bord est un rapport utile pour les responsables. Il englobe l'ensemble des indicateurs essentiels pour la prise de décision au sein de l'organisation (Fernandez.A, 2011). (Bouquin.H, 2001) a défini le tableau de bord comme « un ensemble d'indicateurs peu nombreux (cinq à dix) conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec leurs fonctions ».Donc, il n'existe pas un modèle standard du tableau de bord. Celui-ci doit être adapté aux données et informations (les

conditions) du service dans lequel il va être utilisé ; il va également dépendre de la finalité poursuivie.

Plusieurs recherches abordent la performance selon plusieurs dimensions qui contiennent des indicateurs de différentes perspectives notamment, les patients, personnels et les parties prenantes ainsi que des différents aspects de la mesure de la performance comme l'efficacité, l'efficience et la productivité. Ces dimensions qui constituent le tableau de bord de gestion.

1. Pourquoi mesurer la performance

Les organisations affrontent des contraintes financières, par conséquent, ils subissent une pression constante en termes d'utilisations des ressources (financière ou humaines), améliorations de leurs services (qualité de soins, prise en charges, disponibilité des moyens). Les responsables des services analysent donc les rapports de l'activité de leurs services en termes d'investissement, couts / qualités de prestation, progrès de recherches et prévention. Par ailleurs, la mesure de la performance est nécessaire pour connaître le fonctionnement interne de l'organisation ainsi que son positionnement dans l'environnement dans lequel elle évolue. Ceci permettra aux décideurs d'identifier les opportunités et les menaces qui touchent l'organisation ; par conséquent ils auront l'avantage d'agir en favorisant les premières et en réduisant les seconds.¹ On parle ici d'apprentissage organisationnel du Balanced Scorecard. Le BalancedScorecard maîtrise le processus car « la mise en relation des structures, le processus et les résultats afin d'évaluer l'impact de l'activité organisationnelle sur les résultats », Guisset.A.L D (2005) constitue une source d'apprentissage de fonctionnement riche pour l'organisation et donc pour le secteur.

Pour pouvoir mesurer la performance, l'analyste doit tenir compte, pour répondre aux besoins de chaque institution ou organisme public concerné, de variables relatives aux différentes dimensions citant à titre d'exemple la vision et valeurs de l'organisation, les stratégies, les compétences clés ainsi que les attentes des bénéficiaires du service rendu. En illustration de la théorie de la firme, l'évaluation de la performance organisationnelle passe par une analyse de ses environnements internes et externes. Dans le contexte de la sphère publique et afin de dégager des jugements fiables, l'analyste doit prendre en considération l'ensemble des éléments suivants Mazouz.B (2008) :

- Contexte : population et entreprise desservies, économie, institutions politicoadministratives et structure socioculturelle.

¹ <https://shs.cairn.info/revue-projectique-2017-2-page-93?lang=fr> consulter le (19/12/2024)

- Intrants ou inputs : ressources nécessaires, dont l'information sur la demande, pour réaliser les services attendus par les bénéficiaires. Ces ressources sont humaines, matérielles (équipements), financières, informationnelles et relatives à la matière première.
- Extrants ou outputs : les services rendus et leurs effets immédiats induits sur les citoyens bénéficiaires.
- Impacts ou Outcomes : les améliorations dans la communauté.

L'appréciation de la performance organisationnelle et l'évaluation de son système de fonctionnement influence amplement le comportement de ses acteurs intérieurs ou extérieurs. La mesure de la performance est une étape cruciale voir indispensables dans le processus de fonctionnement de chaque organisation ou un système mais elle n'est pas suffisante, car elle est un maillon de la chaîne. Bien que la mesure de la performance est une phase importante dans le processus de fonctionnement de l'organisation, la revue de littérature en science de gestion présente un éclaircissement en ce sujet « le rôle de l'appréciation de la performance consiste à réaliser les ambitions stratégiques de l'organisation ainsi elle oriente les décisions stratégiques ou opérationnels de ses différents intervenants (les usagers, les professionnels, les responsables) vers de meilleurs résultats (Smith.P.C, 2008).

Enfin, la mesure de la performance fournit aux responsables des outils d'aide à la décision, pour revoir leurs engagements envers les services et une remise en question du processus de fonctionnement de l'organisation. C'est essentiellement pour assurer le maintien et la réalisation des objectifs pour une implication permanente dans son environnement et préserver son intégrité avec les intervenants.

2. Les indicateurs de mesure de la performance

Un indicateur est une mesure quantitative d'une information, pour évaluer et apprécier ses informations qui seront utiles à la prise de décision ainsi que la mise en œuvre d'une nouvelle perspective d'amélioration de la mission de l'organisation, autrement dit la fixation des nouveaux objectifs à atteindre par l'organisation. Il est nécessaire de prendre en considération toutes les caractéristiques des indicateurs pour la conception d'un set d'indicateurs pertinent et fiable pour l'évaluation d'une dimension de la performance ou de sa globalité .

Afin de répondre aux besoins des organisations en termes d'informations et données. Les indicateurs de mesure doivent être sélectionnés suivant les objectifs des intervenants. Ils sont classés par la suite dans différents tableaux de bords en fonction des intérêts des personnes ayant formulé cette demande. Le choix des indicateurs dépend de différents critères notamment des objectifs des acteurs (demandeurs d'informations), de qualité de ce que l'on

veut mesurer, de la disponibilité de l'information et de la fiabilité de ces indicateurs ainsi que leurs la qualité.

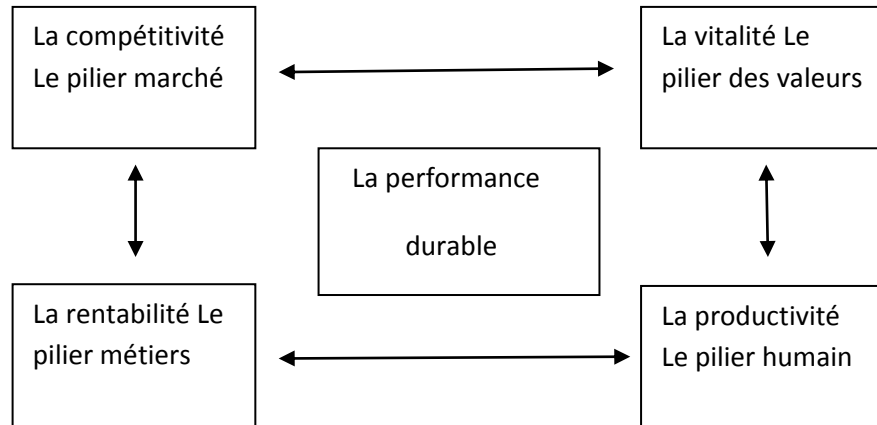
Pour l'Association Française de Gestion Industrielle en 1992 (AFGI) Berrah, L: « Un indicateur de performance est une donnée quantifiée qui mesure l'efficacité et/ou l'efficience de tout ou partie d'un processus ou d'un système (réel ou simulé), par rapport à une norme, un plan ou un objectif, déterminé et accepté dans le cadre d'une stratégie d'entreprise. »

C'est dans cette perspective que les organisations mondiales organismes mettent en place des critères et des indicateurs pour apprécier et mesurer la performance d'un système ou d'une organisation. Selon Voyer.P (2011), un indicateur est « un élément ou un ensemble d'éléments d'information significative, un indice représentatif, une statistique ciblée et conceptualisée selon une préoccupation de mesure. Il résulte de la collecte de données sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation ». En adaptant cette définition au secteur d'économie, un indicateur est un indice présenté sous forme d'un ratio ou un événement utilisé pour la vérification, le suivi ainsi que l'évaluation de la qualité des soins, des fonctions organisationnelles afin d'obtenir un rapport continu d'amélioration.

La mesure de la performance à moyen terme revient à affiner l'analyse en distinguant l'objectif du résultat. Celle-ci se base sur des indicateurs d'efficacité à moyen terme qui renseignent sur la constance des résultats et de leur tendance. Quant à la mesure de la performance à long terme, cette dernière se base sur l'identification d'indicateurs ayant trait au maintien et à l'évolution de compétences-métier. Les indicateurs de performance à long terme sont très appréciés de nos jours du fait qu'ils répondent mieux aux objectifs de flexibilité et de service associé au produit.

A ce titre, Paul Pinto (2003) évoque la notion de performance durable qui peut se résumer, selon l'auteur, à deux notions principales : - La croissance du Chiffre d'Affaires (CA) organique vu qu'il indique la performance client et la pertinence de l'offre ; - Le résultat opérationnel du fait qu'il traduit la capacité de l'entreprise à mieux exploiter ses ressources et à rémunérer le capital investi par les actionnaires. L'auteur explique que cette performance durable est bénéfique à l'ensemble des acteurs que ce soit au sein de l'entreprise (dirigeants et personnels) ou à l'extérieur (actionnaires, clients et fournisseurs). Celle-ci repose sur quatre piliers qui ont des relations très fortes (cf. schéma n°2) à savoir les valeurs, les marchés, les Hommes et les métiers où chacun, de ces piliers, a un enjeu majeur dans la mesure de performance.

Schéma n°2 : Les quatre piliers de la performance durable



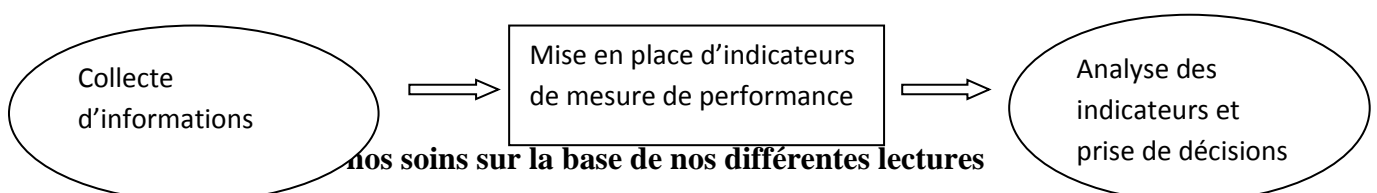
Source : P. Pinto, La performance durable. Renouer avec les fondamentaux des entreprises qui durent , Dunod, Paris, 2003, p. 11.

Ainsi pour l'auteur, la caractéristique principale de la performance durable est l'attention permanente qui est accordée par les dirigeants pour améliorer ces quatre piliers.

Pour Jacques Barraux¹, il y a la performance globale qui « est une visée (ou un but) multidimensionnelle économique, sociale et sociétale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens ». Selon cet auteur, l'économie ne doit pas se limiter à la concurrence mais aussi à améliorer la vie de toutes les parties prenantes avec l'obligation de résultat.

La mesure soulève l'importance des informations dont a besoin tout dirigeant pour évaluer et décider du devenir de son entreprise. Ces informations permettent de mettre en place des indicateurs de mesure de performance qui, ces derniers, donnent à leur tour des informations, financières et opérationnelles, utiles pour la gestion, l'affectation rationnelle et l'utilisation optimale des ressources (cf. Schéma n°). Ces indicateurs sont présentés dans un Tableau de Bord (TB) qui diffère d'une entreprise à une autre.

Schéma n°3 : Relation information et indicateurs de mesure de performance



¹ Barraux, J. « Entreprise et performance globale : outils, évaluation, pilotage », Édition Economica, Paris, 1997, pp64-65.

Un indicateur est défini par Claude Billet , « comme un outil d'évaluation et d'aide à la décision qui permet de mesurer l'évolution et la tendance d'une situation donnée d'une manière objective ». Il distingue deux sortes d'indicateurs : - Les indicateurs d'efficacité permettant de comparer le résultat obtenu à celui attendu ; - Les indicateurs de pertinence qui permettent de comparer l'objectif à la satisfaction attendue. Les informations véhiculées par ce TB permettent aux dirigeants la prise de décisions stratégiques et tactiques comme elles peuvent être utilisées pour établir des prévisions.

Selon Robert G. Eccles ¹, les responsables d'entreprise ont, de plus en plus, tendance à changer leurs systèmes d'évaluation des performances pour pouvoir suivre les variables non financières et renforcer leurs nouvelles stratégies concurrentielles. Ces variables non financières sont relatives à la satisfaction des clients, la qualité, la part de marché et les Ressources Humaines (RH), etc. Ce changement en faveur de l'intégration des systèmes d'évaluation des performances non financières est, de nos jours, facilité par les NTIC qui permettent la constitution de base de données.

Pour Robert S. Kaplan et David P. Norton ², les dirigeants ne souhaitent pas choisir entre les variables financières et opérationnelles, leur objectif est une présentation équilibrée qui leur permettent de visualiser plusieurs aspects de l'entreprise.

Selon Robert G. Eccles ³, l'intégration d'indicateurs de mesure de performance non financière remonte au début des années 80 quand les dirigeants d'entreprise voient la diminution des résultats financiers de leur entreprise du fait de la baisse imperceptible de la qualité ou de la satisfaction client. Ainsi, l'intégration des indicateurs non financiers de mesure de performance s'explique principalement par :

→ **Le mouvement de qualité** : Nul ne peut contester, aujourd'hui, qu'elle constitue une arme économique concurrentielle après avoir été reléguée au second plan bien après le prix. En effet, la croissance des marchés, avec une demande largement supérieure à l'offre, a toujours amené les entreprises à se concentrer sur la satisfaction des besoins du marché en vendant plus. Par la suite, avec le changement de l'environnement global des entreprises, le prix ne constitue plus la seule référence dans la décision d'achat. Cette notion de qualité est alors apparue, à partir de 1962, au Japon, à travers les Cercles de Qualité qui ont fait, par la suite, leur introduction, aux USA au début des années 70 et dans plusieurs pays, à partir des années

¹ Eccles, R. G. « Les systèmes de mesure de la performance », Éditions d'Organisation, Paris, 1999, p41.

² Kaplan, R. S., et Norton, D. P. « Le tableau de bord prospectif : un système de pilotage de la performance », Éditions d'Organisation, Paris, 1999, p156.

³Eccles, R. G, Op. Cit., p 45.

80 (J. J. Daudin et C. S. Tapiero) ¹ . Aujourd'hui, la recherche des économies d'échelle a induit la délocalisation de grandes entreprises et la pénétration de plusieurs marchés à travers le monde. Cette délocalisation a entraîné une rude concurrence axée non seulement sur le rapport qualité/prix mais aussi sur la sécurité et le comportement du produit dans l'environnement. C'est dans ce contexte, qu'apparaît la notion de Qualité Totale et c'est ainsi que les entreprises sont parvenues à considérer que la qualité permet d'avoir de meilleures parts de marché et ont intégré et développé des indicateurs leur permettant de suivre la qualité tels que le taux de déchets et rebuts, le taux de retour sur produits, le taux de malfaçon, etc.

→ **La place du client-consommateur** : Le mouvement de la qualité des années 80 a été suivi par un mode et processus de gestion orientés client qui se sont développés dans les années 90 suivant les principes du management par la qualité dictées par les normes ISO 2000 qui mettent l'accent sur la maîtrise de ces processus² . A ce titre, les organisations sont tenues, aujourd'hui, en permanence de déceler les besoins et les attentes de leurs clients pour pouvoir satisfaire un marché exigeant et volatile Patrick Iribarne . Cette démarche montre que la satisfaction du client est une exigence principale dans ce modèle. Ainsi, l'amélioration de la valeur et de la performance globale de l'entreprise est conditionnée par la satisfaction des besoins globaux des clients qui sont étroitement liés à la satisfaction du personnel de l'entreprise. C'est comme cela qu'une autre catégorie d'indicateurs a alors attiré l'attention des dirigeants et l'ont intégrée dans leur TB afin de suivre et mesurer la satisfaction des clients.

Ainsi, l'amélioration de la valeur et de la performance globale de l'entreprise est conditionnée par la satisfaction des besoins globaux des clients qui sont étroitement liés à la satisfaction du personnel de l'entreprise. C'est comme cela qu'une autre catégorie d'indicateurs a alors attiré l'attention des dirigeants et l'ont intégrée dans leur TB afin de suivre et mesurer la satisfaction des clients.

Cette dernière est devenue la priorité de toute entreprise qui définit à cet effet, des indicateurs de mesure de la performance relative à la satisfaction des clients comme le nombre de réclamations, de nouveaux clients, de clients fidèles, de clients perdus, le taux de satisfaction des clients, etc.

Le développement du Benchmarking : Le changement des environnements de l'entreprise, particulièrement, les exigences du client-consommateur ont imposé à cette dernière le

¹ Daudin, J.-J., et Tapiero, C. S. « Les outils et le contrôle de la qualité », Éditions Economica, Paris, 1996, p 20.

² Diridollou, B., et Vincent, C. « Le client au cœur de l'organisation : le management par les processus », Les Éditions d'Organisation, Paris, 1997, pp101-112.

perfectionnement de toutes ses fonctions. Cette situation s'est renforcée principalement avec l'avènement des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) qui permettent aux clients de comparer toutes les offres de produits et de services dans tous leurs aspects (prix, qualité, délai de livraison, mode de paiement, etc.).

Ainsi, l'organisation de l'entreprise en structure orientée client a été l'élément clé du développement du benchmarking. Ce dernier est défini selon Dominique Loroy ¹ . « Comme un processus méthodologique qui consiste en la recherche de l'adoption et de mise en œuvre de pratiques et de méthodes permettant l'amélioration, d'une manière continue, la gestion de l'entreprise ». Son objectif est de faire évoluer la situation économique et financière de l'entreprise et la rendre plus compétitive. Ce concept de “ benchmarking”, utilisé au Japon dès la fin de la deuxième guerre mondiale, est considéré aux USA comme un outil de management et d'amélioration de l'efficacité, dès le début des années 80 (Olivier Vaisman)².

Pour Fabien Lepoivre³ , le benchmarking concerne toutes les fonctions de l'entreprise et sa finalité est de mettre en œuvre les meilleures pratiques (best practices). Cet outil de management pour l'auteur est devenu aujourd'hui un outil de management tant aux PME/PMI qu'aux collectivités locales après avoir été, à l'origine, utilisé par les grandes entreprises et les multinationales.

Toutefois, il est important de distinguer entre le benchmarking d'une part, et la recherche marketing ainsi que l'analyse concurrentielle, d'autre part. Selon Dominique Loroy ⁴, la recherche marketing et l'analyse concurrentielle s'intéressent à l'analyse de la situation du marché et mesurent des écarts de résultats et de compétitivité alors que le benchmarking

« filme » les processus d'une manière continue et s'intéresse au « comment » sont obtenues les performances d'une entreprise par rapport à celles des meilleures dans chaque métier.

Ceci a amené les entreprises à rechercher et à mettre en place des indicateurs de mesure de performance leur permettant d'analyser l'évolution de leurs activités dans le temps et dans l'espace par le calcul des taux de croissance du chiffre d'affaires, de la valeur ajoutée, de l'excédent brut d'exploitation et de les comparer aux entreprises concurrentes et au taux de croissance du secteur d'activité.

Le développement de la demande d'évaluation individuelle : Ceci s'est manifesté après l'apparition de deux préoccupations majeures : celle des dirigeants souhaitant responsabiliser leurs employés et celle de ces derniers souhaitant que le caractère individuel de leur

¹ Loroy, D. Le benchmarking « se comparer pour s'améliorer », Édition – MWQ, Paris, 2004. P01.

² Vaisman, O. « Le benchmarking ou étalonnage concurrentiel ». 1999, p05.

³ Lepoivre, F. Benchmarking « concept et méthodologie, stratégie en entreprise ». 2005, p03.

⁴ Loray, D, op. Cit. , p01.

contribution personnelle soit reconnu. Il s'agit, de nos jours, de reconnaître la compétence individuelle et d'évaluer la performance individuelle (Claude Billet)

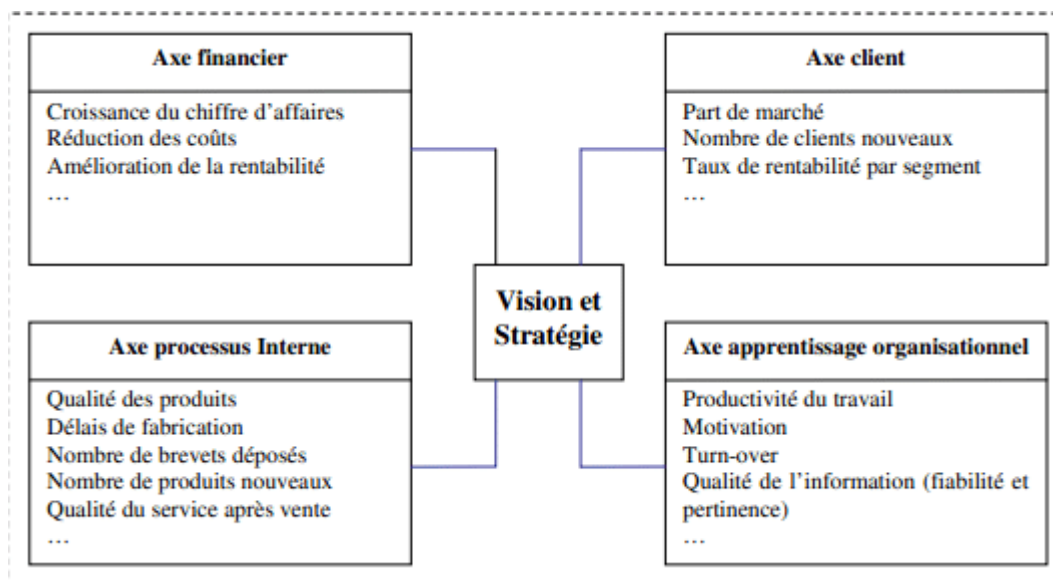
Cette situation s'est développée principalement suite à l'internationalisation de la gestion des RH basée sur la gestion fondée sur des contrats pour évaluer la performance individuelle. C'est à cet effet que les responsables d'entreprise ont cherché et mis en place des indicateurs leur permettant d'évaluer la performance individuelle comme le calcul du taux de productivité, la contribution individuelle dans la réalisation du chiffre d'affaires global.

3. Les modèles de mesure de la performance

a) Modèle de Kaplan et Norton

Le modèle de Kaplan et Norton, connu également sous le nom Balanced Scorecard (BSC) ou (Tableau de bord prospectif en français), qui est un outil de gestion stratégique qui permet aux organisations d'aligner leurs activités sur leur vision et leurs objectifs stratégiques. Structuré en quatre perspectives interdépendantes tel qu'il est présenté dans la figure ci-dessous :

Figure N°4 : le modèle de Kaplan et Norton



Source : Kaplan, R. S., et Norton, D. P. *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*. Harvard Business Review, n° : 70(1), 1992, pp71-79.

Le Balanced Scorecard (BSC) est un outil de pilotage stratégique qui propose une vision globale de la performance de l'entreprise à travers quatre perspectives : financière, client, processus internes, et apprentissage et croissance. Il permet de traduire la stratégie en actions concrètes et mesurables, facilitant ainsi l'alignement et la communication des objectifs à tous les niveaux de l'organisation. En intégrant des indicateurs financiers et non financiers, il

favorise une approche équilibrée entre performance à court terme et développement à long terme. Toutefois, le modèle présente certaines limites : complexité de mise en œuvre, inadéquation dans des environnements incertains, simplification des interactions organisationnelles, et négligence des dimensions sociales et environnementales, pourtant essentielles dans une logique de responsabilité sociétale.

b) Modèle de Wright et Rogers « Stakeholders »

Le modèle des parties prenantes, développé en 1998 par Wright et Rogers, fournit un cadre conceptuel soulignant l'importance des relations et des interactions entre une organisation et ses diverses parties prenantes pour atteindre une performance organisationnelle optimale. Selon Donaldson et Preston (1995), comme cité par NGOK EVINA (2014), les parties prenantes sont définies comme « toute personne ou tout groupe qui a des intérêts légitimes dans l'entreprise qui doit en tirer un bénéfice ; et ceci sans priorité ou ordre d'importance l'un par rapport à l'autre ». Ce modèle propose que les entreprises ne doivent pas se limiter à satisfaire uniquement les actionnaires, mais doivent également tenir compte des besoins et des attentes d'autres parties prenantes telles que les employés, les clients, les fournisseurs, la communauté locale et la société dans son ensemble Wright et Rogers(1998), cité par MHENNA, (2022). Cependant, le modèle est critiqué pour la complexité qu'il introduit dans la prise de décision, la difficulté à hiérarchiser les intérêts divergents, et l'absence de directives opérationnelles claires pour les intégrer dans la stratégie de l'organisation .

c) Modèle de Quinn et Rohrbaugh (1983)

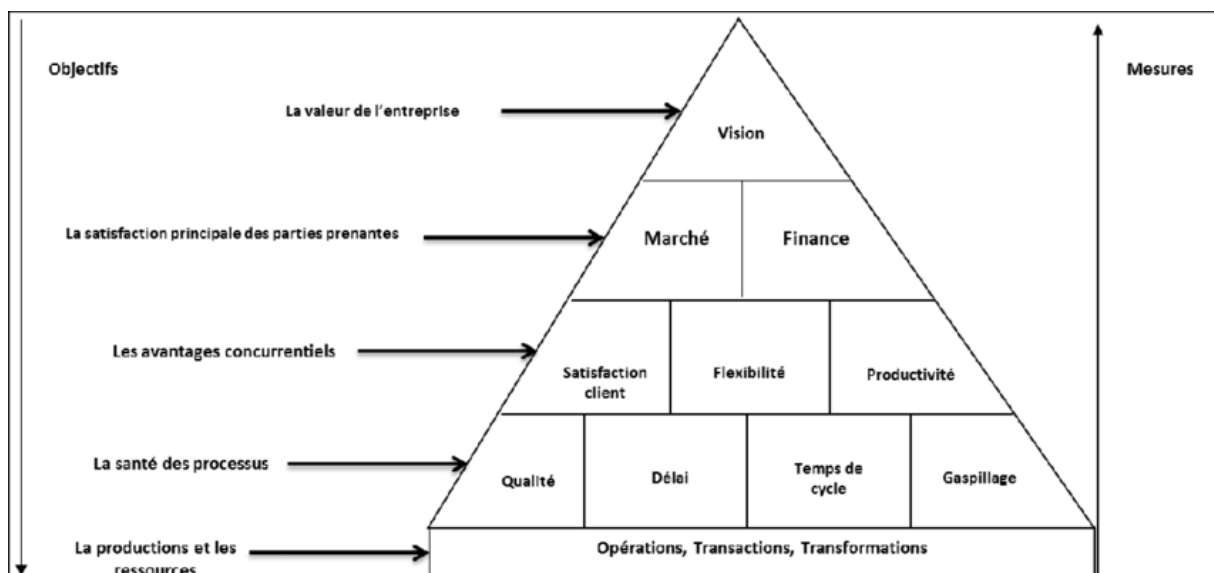
Le modèle de performance de Quinn et Rohrbaugh connu également sous le nom de Competing Values Framework (CVF) est un cadre conceptuel qui lie la culture organisationnelle à la performance. Selon Quinn et Rohrbaugh, il existe quatre types de cultures organisationnelles : clanique, hiérarchique, adhocratique et marché. Chaque type de culture a ses propres caractéristiques et valeurs, et influence la manière dont les organisations prennent des décisions, gèrent les relations et abordent le changement. Ce modèle offre aux gestionnaires un cadre d'analyse pour évaluer et améliorer la performance organisationnelle en tenant compte de la culture organisationnelle. En identifiant la culture dominante de leur organisation et en évaluant sa compatibilité avec les objectifs stratégiques, les gestionnaires peuvent prendre des décisions plus éclairées et mettre en œuvre des stratégies qui renforcent les aspects positifs de leur culture et atténuent les aspects négatifs. présente plusieurs limites. Il est critiqué pour ses dimensions jugées abstraites et difficiles à opérationnaliser, ainsi que pour son caractère statique, peu adapté aux environnements en constante évolution . De plus,

le CVF tend à simplifier la complexité organisationnelle en classant les comportements et priorités dans des catégories rigides, ce qui peut masquer les subtilités des réalités organisationnelles (Howard).

d) Le modèle de Lynch et Cross

Le modèle de performance de Lynch et Cross, connu sous le nom de "Pyramide de la Performance," est une approche intégrée pour évaluer et améliorer la performance organisationnelle. Développé dans les années 1990, ce modèle propose une vision qui combine des indicateurs financiers et non financiers afin d'aligner les objectifs stratégiques de l'entreprise avec ses opérations quotidiennes. Il permet ainsi de créer une cohérence entre les différents niveaux de l'organisation, depuis la mission globale jusqu'aux actions spécifiques des employés. La Pyramide de la Performance de Lynch et Cross (1991) telle qu'elle est présentée dans la figure ci-après :

Figure N°5 : la pyramide de performance de Lyunch et Cross (1991)



Source : Lynch, R. L., et Cross, K. F. *Measure Up Yardsticks for Continuous Improvement*. Basil Blackwell, Cambridge, MA, 1991.

Elle se compose de plusieurs niveaux distincts. Au sommet se trouve la vision corporative de l'entreprise, où sont définis les objectifs stratégiques à long terme tels que la rentabilité, la croissance, et la position sur le marché. Ces objectifs sont généralement exprimés en termes financiers et visent à satisfaire les attentes des actionnaires et des principaux stakeholders. Le niveau intermédiaire est dédié à l'orientation du marché, mettant l'accent sur la satisfaction des clients et la qualité des produits ou services offerts. Ici, des indicateurs tels que la satisfaction client, la fidélité et les parts de marché sont utilisés pour aligner les offres de l'entreprise avec les besoins et les attentes des clients. La flexibilité opérationnelle à ce niveau est également

essentielle pour répondre rapidement aux changements du marché et aux demandes des clients, avec des indicateurs incluant le temps de réponse et la capacité d'innovation.

Le niveau opérationnel se concentre sur les processus internes, avec des mesures d'efficacité et d'efficience des processus. Les indicateurs ici incluent la productivité, les coûts, le temps de cycle et l'utilisation des ressources, visant à optimiser les opérations pour améliorer la performance globale. La qualité des processus et des produits est également cruciale, englobant la réduction des défauts et l'amélioration continue. Enfin, au niveau de base, le modèle mesure les actions et capacités des employés, incluant la formation, l'engagement des employés et la sécurité au travail. L'objectif est de garantir que les employés sont bien formés, motivés et capables de contribuer efficacement à la performance organisationnelle. L'importance du modèle de Lynch et Cross réside dans son approche intégrative qui reconnaît l'interdépendance des différents niveaux de l'organisation. En combinant des mesures financières et non financières, il offre une vision complète de la performance, permettant aux entreprises de prendre des décisions informées et équilibrées. Ce modèle met en avant l'alignement stratégique et opérationnel, tout en soulignant la satisfaction des clients, l'efficacité interne et l'engagement des employés comme des éléments clés de la réussite à long terme. En somme, la Pyramide de la Performance de Lynch et Cross fournit un cadre structuré pour évaluer et améliorer la performance organisationnelle, en intégrant harmonieusement les objectifs stratégiques avec les opérations quotidiennes et les activités des employés.

Le modèle de Lynch et Cross, bien qu'innovant dans son approche hiérarchique de la performance organisationnelle, a été critiqué pour sa structure pyramidale qui est jugée rigide et linéaire, ne reflétant pas toujours la nature dynamique et interconnectée des organisations modernes. Par ailleurs, le modèle accorde une place prépondérante aux indicateurs financiers, au détriment des dimensions qualitatives telles que l'innovation ou la satisfaction des parties prenantes, ce qui limite sa pertinence dans des contextes où les performances non financières jouent un rôle crucial. De plus, sa mise en œuvre pratique peut s'avérer complexe, car elle nécessite une compréhension approfondie des relations entre les différents niveaux, ce qui n'est pas toujours évident pour les gestionnaires .

e) Le modèle de Atkinson, Waterhouse et Wells

Le modèle de performance de Atkinson et al. Représente une approche théorique qui cherche à expliquer la relation entre la performance des employés et les facteurs qui influencent sur celle-ci, en mettant en avant quatre dimensions interdépendantes. D'abord, la performance individuelle, qui se focalise sur les actions et les résultats des employés par rapport aux

attentes organisationnelles. Ensuite, la performance d'équipe, qui reflète la capacité des membres à collaborer efficacement pour atteindre des objectifs communs. La performance organisationnelle, troisième dimension, englobe les résultats globaux de l'entreprise, tels que sa rentabilité et sa réputation. Enfin, la performance sociétale, dernière dimension, examine l'impact de l'organisation sur la société dans son ensemble, soulignant l'importance de l'éthique et de la responsabilité sociale.

Les auteurs de ce modèle soutiennent que le choix d'un système de mesure de la performance doit être déterminé en fonction des parties prenantes identifiées et de la stratégie de l'entreprise, reposant sur deux fondements essentiels. Premièrement, une organisation poursuit des objectifs primaires et secondaires. Les objectifs primaires, tels que la création de valeur pour les actionnaires ou la satisfaction des clients, sont directement influencés par les objectifs secondaires, qui sont donc cruciaux pour la réalisation des premiers. Les auteurs avancent que, pour optimiser les résultats des objectifs primaires, les entreprises doivent prioriser les objectifs secondaires. Deuxièmement, une organisation doit identifier les parties prenantes capables d'influencer sa rentabilité et établir pour chacune des critères de performance ainsi que des indicateurs pour évaluer ces critères. Les parties prenantes incluent généralement les investisseurs, les employés, les clients et la communauté. Un modèle de performance organisationnelle intégrant les parties prenantes dans le périmètre de l'entreprise est présenté dans le tableau ci-dessous :

Tableau N°4 : Le modèle de la performance d'Atkinson et al (1997)

Parties prenantes	Mesures primaires	Mesures secondaires
Les actionnaires	Rendement sur les investissements des actionnaires	Croissance de revenus Croissance des dépenses Productivité Ratio de capital Ratio de liquidité Ratio de qualité des actifs
Les clients	Satisfaction de la clientèle et qualité des services	Enquête sur la clientèle pour différents marchés /produits
Les employés	Engagement des employés Compétence des employés Productivité des employés	Enquête d'opinion auprès des employés Indice sur divers élément du services a la clientèle Ratios financière du coût des employés par différents classifications de revenus
La communauté	Image publique	Différentes enquêtes externe

Source : Atkinson, A. A., Waterhouse, J. H., & Wells, R. B. A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement. Sloan Management Review, 38(3), 1997, pp25–37.

Ce modèle, connu également sous le nom de Performance Prism, bien qu'il soit salué pour son intégration des parties prenantes dans l'évaluation de la performance organisationnelle, a suscité plusieurs critiques. L'une des principales limites réside dans sa complexité opérationnelle : en cherchant à inclure une large variété de parties prenantes, le modèle peut diluer les priorités stratégiques et rendre difficile la hiérarchisation des objectifs. De plus, certains chercheurs estiment que le modèle ne fournit pas de méthodologie claire pour équilibrer les besoins parfois conflictuels des différentes parties prenantes, ce qui peut limiter son applicabilité pratique. Par ailleurs, son approche qualitative risque de manquer de robustesse lorsqu'il s'agit d'établir des indicateurs mesurables pour évaluer la performance.

f) **Modèle de Morin, Savoie et Beaudin**

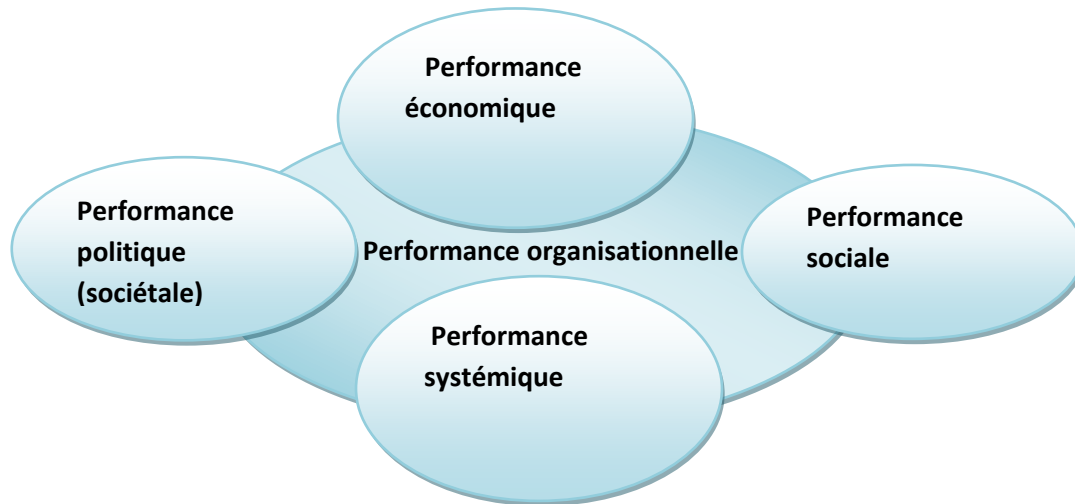
Bien que ces modèles de la performance précités soient largement répertoriés, le modèle de Morin et al. (1994) demeure le plus souvent cité dans la littérature. En effet, ce modèle propose le plus grand nombre de critères pour évaluer la performance organisationnelle d'une entité et est considéré comme supérieur aux autres en raison de sa forte validité. Boulianne, Cité par GOSSELIN, (2009) De plus, il permet d'opérationnaliser facilement le concept de performance organisationnelle grâce à la présence de nombreux indicateurs. Pour ces raisons, nous allons examiner en détail les fondements théoriques du modèle d'efficacité organisationnelle développé par Morin et al. (1994).

Partant de la définition de la performance organisationnelle avancée par Morin, Savoie et Beaudin (1994), selon laquelle « La performance est un construit, défini de différentes façons, selon les valeurs, la formation, le statut et l'expérience des évaluateurs. La performance peut être approchée à l'aide de divers indicateurs dont l'interprétation peut différer selon le preneur de décision, ses objectifs, son temps, sa sensibilité au risque et sa situation hors ou dans l'organisation » , il apparaît clairement que la notion de performance organisationnelle est dynamique et varie en fonction du rôle de chaque acteur vis-à-vis de l'organisation. Ainsi, la perception de la performance peut significativement différer selon que l'on soit actionnaire, employé, représentant du gouvernement ou membre d'un groupe écologique. Pour certains, la performance se limite à l'efficacité économique de l'entreprise, répondant principalement aux besoins des actionnaires. En revanche, d'autres estiment que la performance doit également intégrer les besoins spécifiques de toutes les parties prenantes de l'organisation, tels que les clients, les employés et divers groupes sociaux.

Ainsi, en tenant compte des perspectives exprimées par l'ensemble des auteurs précédemment mentionnés, il est possible de conclure que l'analyse de la performance peut varier en fonction des objectifs et du contexte propres à chaque auteur. Les travaux de Morin, Savoie et Beaudin (1994) apportent une contribution significative à ce débat en introduisant le concept de multidimensionnalité, qui se révèle particulièrement pertinent en accord avec les perspectives des autres chercheurs. Ce concept englobe diverses dimensions et groupes d'intérêts au sein d'une organisation, et constitue, selon les auteurs, le seul inventaire exhaustif des théories sur la performance organisationnelle disponible depuis le début du XXI^e siècle.

Dans ce cadre, Morin et al. (1994) ont élaboré un modèle quadripartite qui intègre les dimensions économique, politique, systémique et sociale. La figure ci-après illustre clairement cette structure multidimensionnelle.

Figure N° 6 : la performance organisationnelle selon Morin et al (1994)



Source : Morin, E. M., Savoie, A., & Beaudin, G. La performance organisationnelle : vers un modèle multidimensionnel. *Revue québécoise de psychologie*, n°: 2, 1994, pp 95–114.

1. La dimension économique : efficacité économique

La performance économique¹, constitue une dimension essentielle de leur modèle quadripartite de la performance organisationnelle. Cette dimension se concentre sur l'utilisation efficace et efficiente des ressources d'une organisation pour générer des profits et atteindre des objectifs financiers. Elle englobe divers indicateurs financiers tels que la rentabilité, qui mesure la capacité de l'organisation à générer des bénéfices par rapport à ses coûts ; la productivité, qui évalue l'efficacité avec laquelle les ressources sont utilisées pour produire des biens ou services ; la croissance des revenus, qui reflète l'augmentation des ventes ou des recettes au fil du temps; et la gestion des coûts, qui implique le contrôle et la réduction des dépenses pour améliorer les marges bénéficiaires. MHENNA(2022) Examiner les principales définitions de la performance économique permet de comprendre qu'elle représente le rapport entre la qualité et/ou la quantité de production et les ressources utilisées pour cette production. Comme l'ont souligné (MORIN, SAVOIE, et BEAUDIN, l'idée générale est de maximiser les revenus tout en minimisant les dépenses. Aujourd'hui, la performance économique reste la dimension dominante dans l'évaluation de la performance. Morin et al. (1994) soulignent que la performance économique est cruciale pour la pérennité et la compétitivité de l'organisation sur le marché. Une performance économique solide

¹ Morin, E., Savoie, A., et Beaudin, G. « L'efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesures ». Mémoire présenté à l'Université Laval, Québec, 1994, P20.

permet non seulement de satisfaire les parties prenantes internes, telles que les employés et les actionnaires, mais aussi de renforcer la position de l'organisation face à la concurrence externe. En adoptant des stratégies financières judicieuses et en optimisant l'allocation des ressources, les organisations peuvent non seulement atteindre leurs objectifs financiers à court terme, mais aussi assurer une croissance durable à long terme. Par conséquent, la dimension économique du modèle de Morin et al. Constitue un pilier fondamental pour évaluer et améliorer la performance globale d'une organisation.

2.La dimension politique ou sociétale : légitimité de l'organisation auprès des groupes externes

Dans le modèle de performance de Morin et al. (1994), la dimension politique se concentre sur la légitimité de l'organisation auprès des groupes externes, tels que les gouvernements, les régulateurs, les groupes de pression, et d'autres parties prenantes influentes (Stackeholders). Cette légitimité est cruciale pour la survie et la prospérité de l'organisation dans un environnement réglementaire et institutionnel complexe. Elle repose sur la capacité de l'organisation à établir et à maintenir des relations positives avec ces acteurs clés, à influencer les politiques publiques de manière constructive, et à se conformer aux régulations en vigueur. Une organisation politiquement performante est proactive dans la défense de ses intérêts et sait naviguer efficacement dans le paysage politique pour s'assurer un soutien durable et éviter les conflits potentiels. CHERKAOUI BENSLIMANE et EL ANSARI(2020) ont souligné que la dimension politique sociétale de la performance consiste à développer l'entreprise sur une base durable et profitable en préservant l'équilibre entre les aspirations des clients, des équipes de travail, des fournisseurs et des actionnaires afin de contribuer positivement à la société dans laquelle nous vivons.

L'obtention et le maintien de la légitimité politique nécessitent une compréhension approfondie des dynamiques externes et une stratégie bien définie pour interagir avec les parties prenantes. Cela inclut la transparence dans les opérations, la communication ouverte et régulière avec les groupes externes, et l'engagement dans des pratiques éthiques et responsables. D'après IGALENS et GOND (2003) la dimension politique de la performance se traduit comme étant une configuration organisationnelle de principe de responsabilité sociales, de processus de sensibilité sociales et de programme, de politiques et de résultats observables qui sont liés aux relations sociales de l'entreprise. . En fin de compte, la légitimité politique renforce la stabilité de l'organisation et lui permet de bénéficier d'un environnement favorable à long terme, où elle peut poursuivre ses objectifs stratégiques avec un soutien externe solide.

3.La dimension systémique : pérennité de l'organisation

La dimension systémique dans le modèle de performance de met en évidence l'importance de la pérennité de l'organisation. Ce modèle considère l'organisation comme un système complexe où la performance ne peut être évaluée uniquement à travers des résultats financiers à court terme, mais doit également prendre en compte des aspects plus larges et interconnectés qui assurent la durabilité et la résilience de l'entreprise.¹

La pérennité de l'organisation se réfère à sa capacité à maintenir et à renforcer sa position sur le long terme. Cela implique une gestion stratégique englobant plusieurs dimensions interdépendantes. La première est la satisfaction des parties prenantes, incluant les employés, les clients, les fournisseurs et la communauté. Assurer que les besoins et attentes de ces groupes sont satisfaits est crucial pour la stabilité et la réputation de l'organisation. Le modèle souligne également l'importance de la création de valeur ajoutée à travers des processus efficaces et une utilisation optimale des ressources. Cela implique d'avoir des processus internes bien conçus et améliorés en continu pour maximiser l'efficacité opérationnelle. Les investissements dans la technologie, la formation des employés et l'amélioration des processus sont essentiels pour garantir que l'organisation soit systématiquement performante.

La culture organisationnelle et l'engagement des employés jouent un rôle crucial dans la pérennité de l'organisation. Une culture forte valorisant la collaboration, l'innovation et l'alignement avec les objectifs stratégiques de l'entreprise favorise un environnement où les employés sont motivés et engagés. Cela conduit à une meilleure rétention des talents et à une performance globale améliorée. POHL et BATTISTELLI (2019) En résumé, la dimension systémique dans le modèle de performance de Morin et al. (1994) met en lumière que la pérennité de l'organisation dépend d'une approche holistique qui intègre la satisfaction des parties prenantes, l'innovation, l'efficacité des processus et l'engagement des employés. Ces éléments interconnectés assurent non seulement la survie de l'entreprise à court terme, mais aussi sa capacité à prospérer et à évoluer dans un environnement dynamique et souvent incertain.

4.La dimension sociale : valeur des ressources humaines

Cette dernière dimension de la performance selon le modèle de Morin et al 1994 se focalise sur l'importance des interactions humaines et des relations au sein de l'organisation. Ce modèle met en avant le fait que la performance ne peut être pleinement réalisée sans prendre en compte la qualité des relations sociales, le bien-être des employés et la culture

¹ Morin, E., Savoie, A., et Beaudin, G, op.cit, 1996.

organisationnelle. En se concentrant sur la dimension sociale, l'organisation reconnaît que les employés sont des acteurs essentiels de la performance et qu'il est crucial de créer un environnement de travail où ils se sentent valorisés, engagés et motivés. Cela inclut des pratiques de gestion des ressources humaines qui favorisent la communication ouverte, le respect mutuel, et la collaboration.¹

Par ailleurs, la dimension sociale souligne l'importance de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et de son impact sur la communauté. Les organisations doivent non seulement se préoccuper de leurs performances internes, mais aussi de la manière dont leurs opérations affectent les parties prenantes externes. Cela peut se traduire par des initiatives visant à améliorer les conditions de travail, à promouvoir l'équité et l'inclusion, et à engager l'entreprise dans des activités bénéfiques pour la société et l'environnement. (GOSSELIN, 2009). En intégrant la dimension sociale dans leur modèle de performance, les entreprises peuvent non seulement améliorer la satisfaction et la fidélité des employés, mais aussi renforcer leur réputation et leur légitimité auprès des parties prenantes externes, créant ainsi une base solide pour une performance durable et équilibrée.

En intégrant ces quatre dimensions à savoir, la dimension économique, politique, systémique et sociale, le modèle de Morin, Savoie et Beaudin offre une perspective globale de la performance organisationnelle, en soulignant l'importance de prendre en compte la complexité et l'interdépendance des facteurs qui influencent la performance d'une organisation. Ce modèle met en avant l'idée que la performance d'une organisation ne peut être comprise et améliorée de manière isolée, mais nécessite une approche intégrée qui prend en compte à la fois les individus, les interactions collectives et l'environnement externe. Les quatre dimensions de la performance -sociale (valeur des ressources humaines), économique (efficacité économique), politique (légitimité de l'organisation auprès des groupes externes) et systémique (pérennité de l'organisation), telles que présentées par MORIN, SAVOIE, et BEAUDIN, peuvent être regroupées en deux grandes catégories selon DeLa Villarmois, (1999) : la dimension objective, qui englobe l'efficacité économique et la pérennité, et la dimension objective, qui regroupe la légitimité de l'organisation auprès des groupes externes et la valeur des ressources humaines. DeLa Villarmois (1999) Souligne également que tous les modèles représentant le concept de performance convergent vers la même conclusion : la difficulté d'appréhender le concept en raison de ses dimensions multiples. Il est également important de noter que, selon Knight (1977), la dimension sociale est l'une des plus cruciales

¹ Morin, E., Savoie, A., et Beaudin, G, op.cit, 1996.

dans la performance organisationnelle, car une entreprise ne peut être financièrement et économiquement efficiente sans être socialement viable. Dans le même ordre d'idées, Howard, Gagné, et Morin (2020) confirment la prééminence de la dimension sociale, en raison de son impact direct sur la cohésion et l'efficacité au sein des organisations. En effet cette dimension englobe les relations interpersonnelles, la culture organisationnelle, et la satisfaction des employés, des facteurs qui influencent profondément la motivation et l'engagement des équipes. La qualité des interactions sociales et le climat organisationnel favorisent non seulement la collaboration et l'innovation, mais aussi la rétention des talents et la réduction du turnover. L'importance de cette dimension est corroborée par des études démontrant que des environnements de travail harmonieux et inclusifs conduisent à une augmentation significative de la productivité et à une meilleure performance globale, ¹

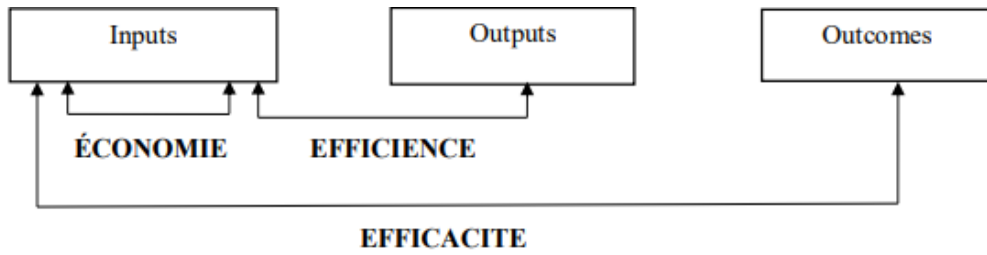
Les modèles « IOO » Inputs, Outputs, Outcomes / « EEE » Economie, Efficience, Efficacité :

Des auteurs tels que Berland.N, (1999), ont tenté de dépasser l'approche financière et économique de la performance en développant une nouvelle perspective reposant sur le modèle EEE, qui intègre le double aspect de la performance publique. Selon l'auteur, la performance dépend d'un côté des outputs créés (les services produits) et de l'autre côté des outcomes (l'impact des activités produites sur la société).

Le modèle IOO (*Inputs - Outputs - Outcomes*) est un outil analytique structurant et largement utilisé pour mesurer la performance organisationnelle, en particulier dans les secteurs public, non marchand et les grandes organisations. Ce modèle comporte trois éléments : l'économie est intégrée dans les inputs, l'efficience est représentée par le ratio entre outputs et inputs, quant aux Outcomes ils intègrent l'efficacité. Pour Boyne.G.A, (2002) le modèle rend plus clair les dimensions de la performance qui sont impliqués dans le modèle **EEE**.

¹ Morin, E., Savoie, A., et Beaudin, G. « L'évaluation de la performance organisationnelle : vers un modèle intégrateur ». Éditions Gaetan Morin, Paris, 1996, p36.

Figure N°7 : Le modèle Inputs-Outputs-Outcome



Source : McLaughlin, J. A., & Jordan, G. B. Logic models: A tool for telling your program's performance story. *Evaluation and Program Planning*, n°:1, 1999, pp 65–72.

Conclusion

La performance organisationnelle est une notion multidimensionnelle qui ne se limite pas aux résultats financiers, mais intègre également l'efficacité, l'efficacité, la pertinence et la capacité d'adaptation de l'organisation. L'analyse des différentes théories organisationnelles révèle que la performance découle d'une synergie entre structures, stratégies, ressources humaines, technologies et environnement externe.

Ce chapitre montre que la performance doit être pilotée à travers des indicateurs cohérents et intégrés, permettant ainsi aux managers de mesurer, ajuster et améliorer les actions en vue d'atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Chapitre III :

Le rôle du manager marketing dans la valorisation des produits forestiers et l'amélioration de la performance organisationnelle dans une circonscription des forêts

Chapitre III : Le rôle du manager marketing dans la valorisation des produits forestiers et l'amélioration de la performance organisationnelle dans une circonscription des forêts

Introduction :

En Algérie, les Produits Forestiers Non Ligneux (PFNL) occupent une place stratégique tant sur le plan socio-économique qu'écologique. La cueillette de ces ressources est ancrée dans les traditions rurales depuis l'Antiquité. Avec près de 10 % de son territoire couvert par des forêts et formations arborées, le pays dispose d'une diversité d'espèces – chênes verts et lièges, pins d'Alep, arganiers (dans le Sud), genévriers, espèces aromatiques et médicinales – qui génèrent une grande variété de PFNL : résines, gommés, fruits sauvages, champignons, plantes médicinales, fibres...

Ces ressources jouent un rôle essentiel pour les communautés rurales : Sécurité alimentaire et revenus d'appoint ; cueillette de plantes aromatiques, récolte de fruits sauvages et de champignons permettent de diversifier les revenus et d'améliorer l'accès à la nutrition. Entrepreneuriat local et savoir-faire ; des micro-entreprises forestières se sont structurées autour de la distillation artisanale d'huiles essentielles (cas du romarin dans la wilaya de Saïda), de la transformation de la gomme arabique, ou encore de la confection d'objets en liège et fibres végétales. Conservation des écosystèmes ; une exploitation durable des PFNL incite à la protection des formations forestières face à la pression foncière et à la désertification.

La loi n° 16-09 du 3 août 2016 relative aux forêts marque une avancée majeure en reconnaissant officiellement les PFNL et en instituant des plans de gestion forestière à vocation multisectorielle. Elle encourage par ailleurs l'implication des acteurs locaux, en préconisant des démarches participatives pour l'élaboration des Plans d'Aménagement de Forêts Communales (PAFC). Dans ce cadre, l'Office National des Forêts (ONF) travaille de concert avec les collectivités territoriales et les ONG pour intégrer les PFNL aux stratégies de gestion durable. Néanmoins, l'animation de ces filières reste freinée par l'absence de données systématiques et fiables sur les volumes récoltés, tandis que la prédominance de l'informalité complique la traçabilité des produits et limite l'accès aux circuits de commercialisation structurés.

Pour renforcer cette filière en Algérie, plusieurs leviers sont mobilisables : la structuration des collectifs de producteurs, l'appui technique à la récolte et à la transformation (normes de qualité, conditionnement), la mise en place de circuits courts de commercialisation (marchés locaux, coopératives), ainsi que la promotion de labels territoriaux ou biologiques pour accéder aux marchés nationaux et internationaux. Les plans de gestion forestiers et la réglementation (loi n° 16-09 relative aux forêts) offrent un cadre pour assurer la durabilité et

Chapitre III : Le rôle du manager marketing dans la valorisation des produits forestiers et l'amélioration de la performance organisationnelle dans une circonscription des forêts

la traçabilité, mais nécessitent encore un renforcement des capacités et des investissements en infrastructures de transformation.

Section 1: Présentation de la circonscription forestière de Kais

La forêt est un vaste espace naturel dominé par des arbres de différentes espèces, accompagné d'autres strates végétales telles que les arbustes et les herbacées, formant ainsi un écosystème intégré, en interaction avec les facteurs biotiques et abiotiques.

Elle constitue l'habitat de nombreuses espèces vivantes et joue un rôle essentiel dans le maintien de l'équilibre écologique, notamment en purifiant l'air et en protégeant le sol contre l'érosion.¹

L'administration des forêts, dotée des prérogatives de puissance publique — notamment à travers la police forestière — et bénéficiant d'une autonomie de gestion sous la tutelle de l'État, s'organise autour d'un échelon central, la **Direction Générale des Forêts**, ainsi que de services déconcentrés chargés de la mise en œuvre des politiques forestières sur le terrain :

➤ **Les services déconcentrés de la DGF**

Il est créé au niveau de chaque Wilaya une Conservation des forêts par le décret exécutif n°95-333 du 25 Octobre 1995. La Conservation des Forêts est organisée en services, bureaux, Circonscriptions, districts et triages.

Actuellement, l'organisation territoriale de la Direction Générale des forêts repose sur :

- 58 Conservations des forêts de wilaya
- 210 Circonscriptions des forêts
- 584 districts forestiers
- 1.369 triages forestiers²

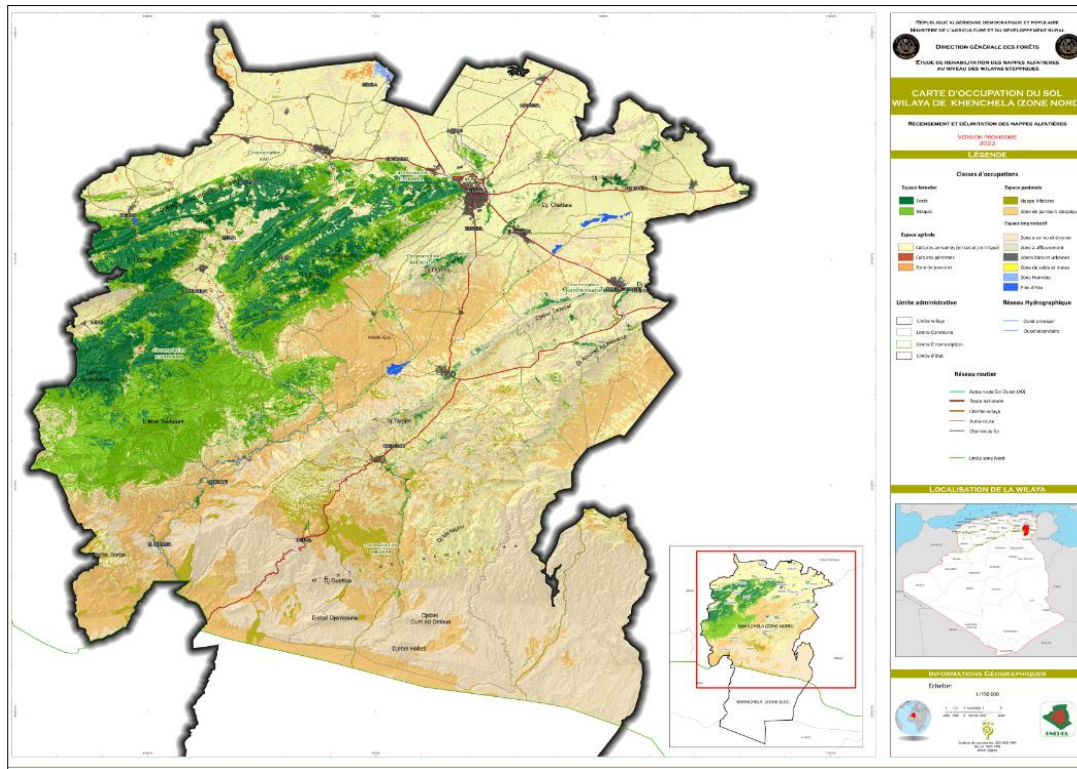
Khenchela est considérée comme une wilaya forestière, pastorale et agricole par excellence. Les richesses forestières couvrent plus de 15 % de la superficie totale de la wilaya, soit 146 303 hectares (IFN, 2009), répartis en quatre massifs forestiers :

- Massif de Beni Yamloul : 67 655,00 hectares
- Massif de Beni Oujana : 21 666,00 hectares
- Massif de Ouled Yaacoub : 27 305,00 hectares
- Autres (reboisement, ...) : 29 677,00 hectares

¹Rachedi, B. « Les forêts en Algérie : étude écologique ». Mémoire présenté à Université Mentouri, Constantine, 2015.

² <http://dgm.org.dz/fr/content/pr%C3%A9sentation> consulter le (15/04/2025)

Carte n°01 : Carte de répartition du couvert forestier dans la wilaya de Khenchela



Source : BNEDER-DGF, 2024

1. La Circonscription des forêts de Kaïs

La circonscription des forêts de Kais issue du découpage administratif de 1975, situé au Nord-Ouest de la wilaya de Khenchela, composée de 3 districts et de 31 cantons, localisée dans 2 Dairates ; kais et Bouhmama sous la coiffe et la collaboration de la circonscription des forêts Kais , qui gèrent un patrimoine forestier d'une superficie totale de 13 186,77 hectares soit 21% du territoire, Cependant, ce taux de boisement est très variable d'une commune à l'autre puisqu'il varie de 13% dans la commune de Kais à 27% dans la commune de Taouzient, la commune la plus boisé de et Chélia avec un taux de 51%. Le taux de boisement est de 21% comparativement au taux fixé mondialement qui est de 25% est plus au moins normal.

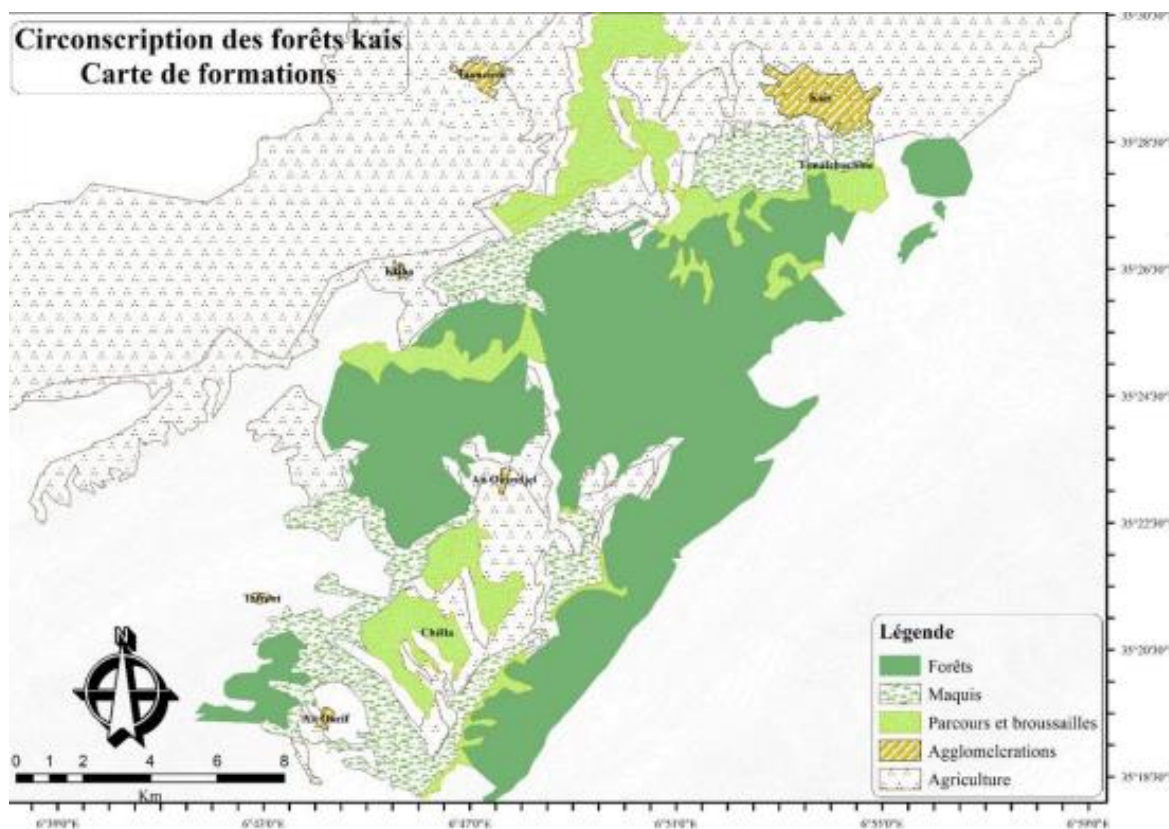
La superficie citée est éparpillée à travers les deux massifs qui sont Béni-Oudjana et la forêt de Remila.

Tableau 5 : Statistiques Forestières des Dairas de Kais et Bouhmama

Daïras	Communes	Nombre de Triage	Nombre de canton	Superficie domaine public de l'état (Ha)	Taux de boisement (%)
Kais	Kais	01	01	761,50	13%
	Remila		01	263,33	1%
	Taouzient	02	12	4 584,64	27%
Total Daïra kais		03	14	14	12%
Bouhmama	Chélia	02	17	7 577,30	51%
Total Daïra Bouhmama		02	17	17	51%
Total CC_KAIS		05	31	13 186,77	21%

Source : Organisation structurelle de la Conservation des forêts de la wilaya de Khenchela, 2021

Carte n° 02 : Carte de formations de la Circonscription des forêts Kais



Source : Organisation structurelle de la Conservation des forêts de la wilaya de Khenchela, 2021

Chapitre III : Le rôle du manager marketing dans la valorisation des produits forestiers et l'amélioration de la performance organisationnelle dans une circonscription des forêts

Cette gestion est assurée à travers **trois secteurs forestiers** et **six brigades**, comme indiqué dans le tableau suivant :

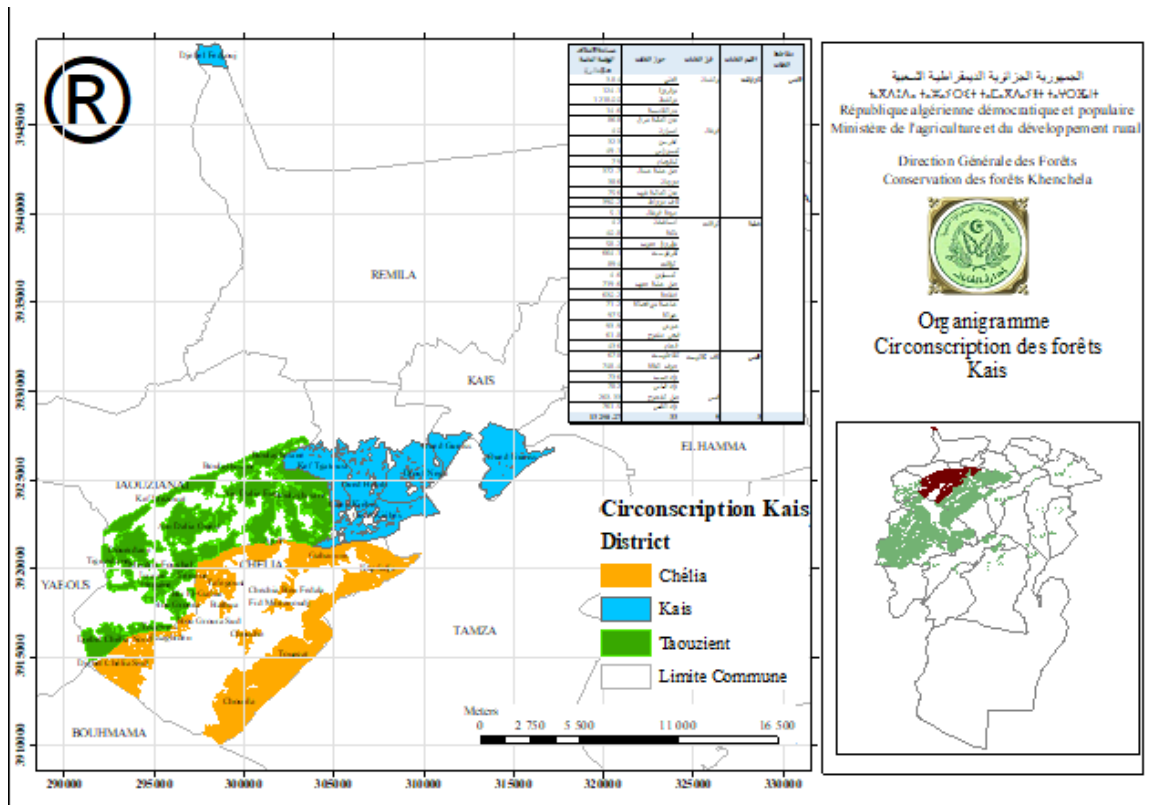
Tableau N°06 : Organisation structurelle du district des forêts de Kaïs

Secteur	Commune	Périmètres	Superficie du domaine public (ha)	Superficie des vides forestiers (ha)	Nombre de vides forestiers
1-Chelia	Chelia	13	4 632,80	68,28	33
2-Kaïs	Chelia	04	2 944,50	289,90	76
	Kaïs	01	761,50	4,81	38
	Remila	01	263,33	-	-
3-Taouzianet	Taouzianet	12	4 584,64	1 970,57	70
Total	04	31	13 186,77	2 333,56	217

Source : Décision d'organisation structurelle de la Conservation des forêts de la wilaya de Khenchela, 2021

La gestion de cette richesse forestière est assurée par **32 agents forestiers**. Les officiers et hauts officiers des forêts représentent **2/3 de l'effectif total** du personnel technique de l'administration forestière, avec un ratio de **1 agent pour 412,04 hectares**, ce qui correspond aux normes d'une bonne gestion.

Carte n° 03 : Carte de la juridiction régionale du district forestier de Kaïs



Source : Organisation structurelle de la Conservation des forêts de la wilaya de Khenchela, 2021

2. Localisation administrative et gestion forestière

Le périmètre de Kaf Takatoust est situé à l'est de la commune de Chelia, à l'ouest du siège administratif de la wilaya de Khenchela, à une distance de 32 km. Il relève administrativement de :

- La commune de Chelia
- La daïra de Bouhmama
- La wilaya de Khenchela

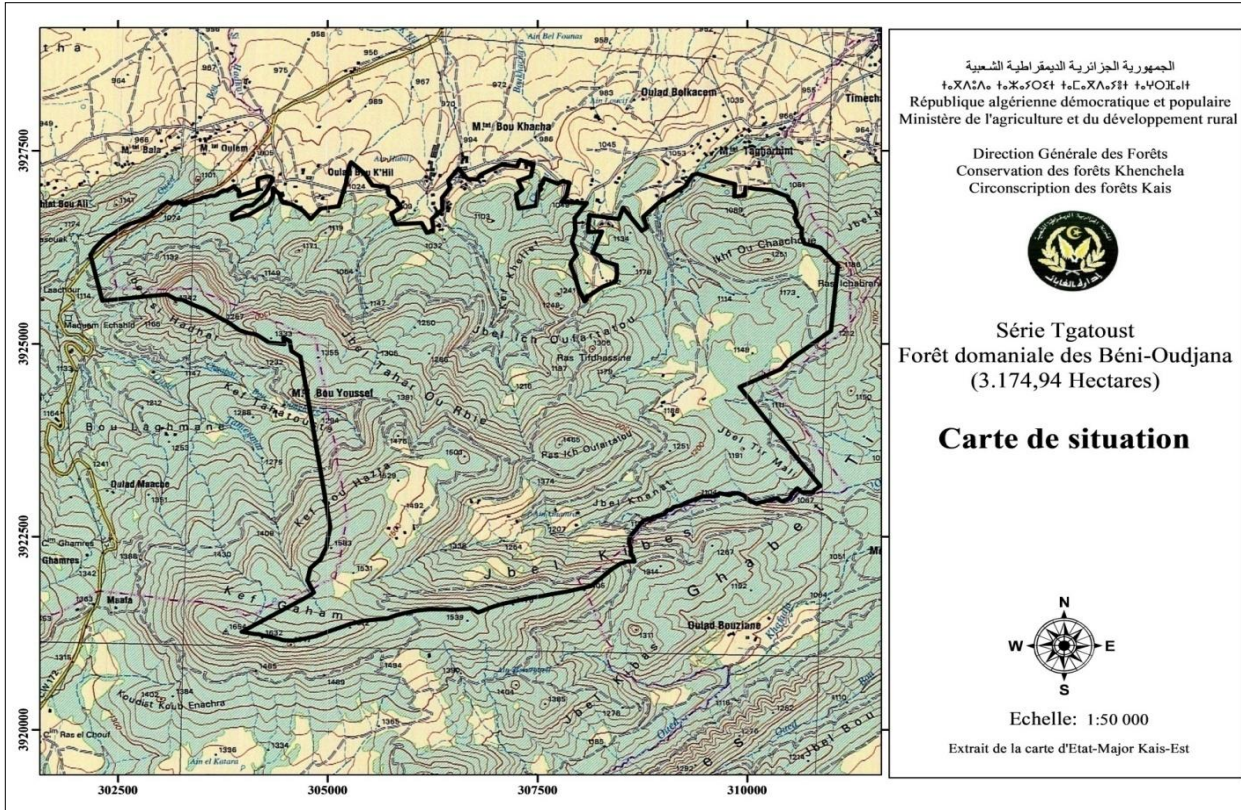
En ce qui concerne la gestion forestière, le périmètre de Kaf Takatoust fait partie de la forêt domaniale de Béni Oujana, gérée par :

- Le secteur forestier de Kaïs
- Le district forestier de Kaïs
- La Conservation des forêts de la wilaya de Khenchela

Chapitre III : Le rôle du manager marketing dans la valorisation des produits forestiers et l'amélioration de la performance organisationnelle dans une circonscription des forêts

Les limites du périmètre de Kaf Takatoust sont les suivantes :

- Au nord : la route de wilaya n°172 reliant Bouhmama à Kaïs
- À l'ouest : le périmètre de Boulgueman (commune de Taouzianet)



- Au sud : le périmètre de Oued Guibass et la forêt domaniale d'Oulad Yakoub

Carte n°04 : Carte de la localisation administrative du périmètre de Kaf Takatoust

(Source : PSG, 2020)

Le périmètre forestier de Kaf Takatoust s'étend sur une superficie totale de 2 944 hectares, 40 ares et 00 centiares, et se compose de quatre unités forestières (Fascicule de gestion 1988–2024) :

- Takatoust : 678,00 ha
- Djouf En-Naga : 748,40 ha
- Oued Habib : 736,00 ha
- Oued Guibass : 782,00 ha

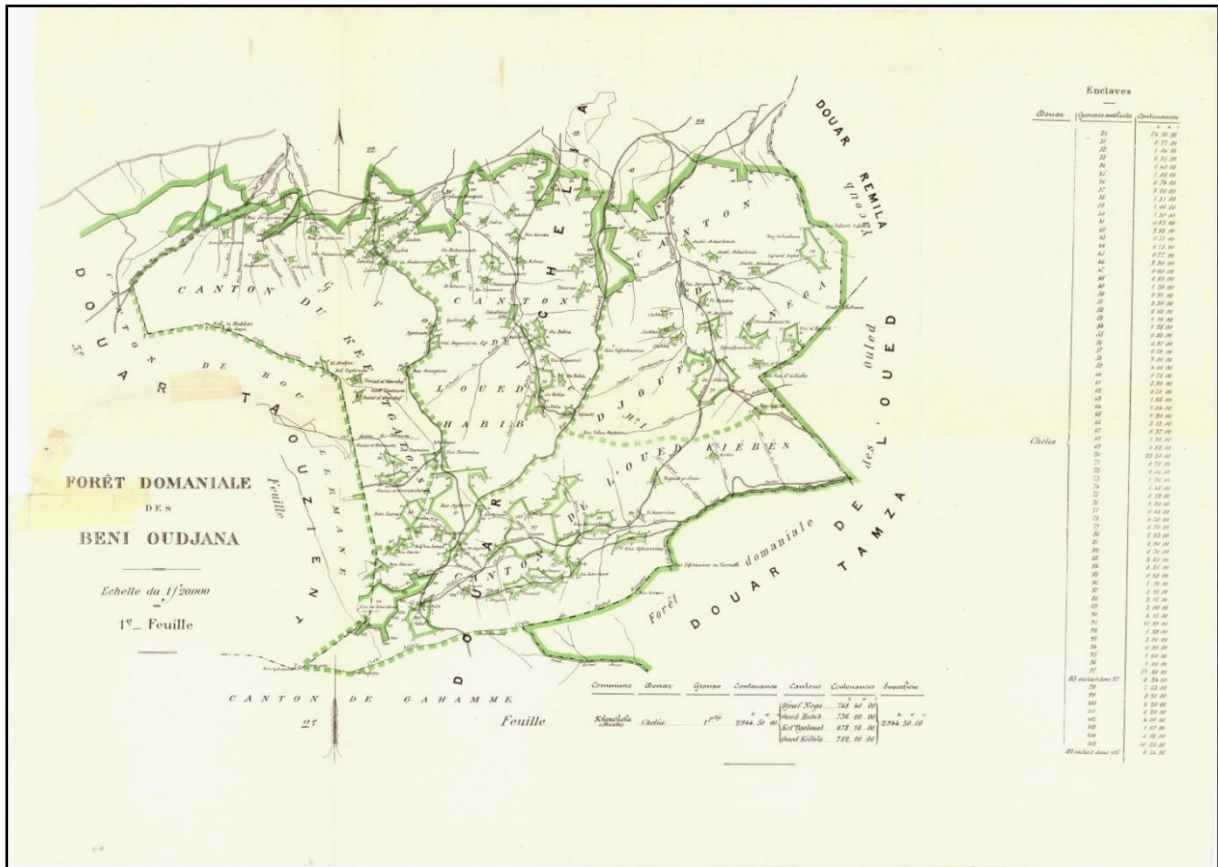
Il est situé dans les coordonnées géographiques suivantes :

Point	Longitude (x)	Latitude (y)
-------	---------------	--------------

Chapitre III : Le rôle du manager marketing dans la valorisation des produits forestiers et l'amélioration de la performance organisationnelle dans une circonscription des forêts

Coordonnées du sommet	6,819945	35,417154
Coordonnées de la base	6,918094	35,473908
Coordonnées du centre	6,869020	35,445531

Carte n°05 : Carte de propriété du périmètre de Kaf Takatoust



(Source : Procès-verbal de l'ancien Conseil des Sages du douar Chelia, 1936)

3. Principales espèces végétales des forêts de de Béni Oujana

a) Espèces arborées :

1. **Pin d'Alep** (*Pinus halepensis*) : Très répandu, résistant à la sécheresse.
2. **Cèdre de l'Atlas** (*Cedrus atlantica*) : Présent dans les hauteurs
3. **Chêne-liège** (*Quercus suber*) : Produit du liège, résiste au feu.
4. **Chêne vert** (*Quercus ilex*) : Persistant, adapté aux zones humides.
5. **Genévrier oxycèdre** (*Juniperus oxycedrus*) : Supporte les sols rocheux, très rustique.

Chapitre III : Le rôle du manager marketing dans la valorisation des produits forestiers et l'amélioration de la performance organisationnelle dans une circonscription des forêts

✓ Usages forestiers et industriels :

1. Pin d'Alep

- Bois léger utilisé en menuiserie.
- Produit de la résine pour usages industriels.

2. Cèdre de l'Atlas

- Bois de haute qualité pour l'ébénisterie et la construction.

3. Chêne-liège

- Source naturelle de **liège** : bouchons, isolants thermiques et phoniques.

4. Chêne vert

- Utilisé pour produire du **charbon de bois** de haute qualité
- Traditionnellement utilisé dans les foyers domestiques et les fours à bois.

✓ Classification des bois unités dans le commerce :

Les opérations d'exploitation forestière comportent l'abattage, l'ébranchage, le débardage, puis le transport par grumiers jusqu'au lieu d'utilisation. Il est ensuite nécessaire de transporter les bois jusqu'aux lieux de transformation.

L'une des fonctions essentielles de l'exploitation forestière est le tri des bois entre les catégories destinées à des utilisations différentes.

Dans une même exploitation doivent être façonnés des produits très variés; grume de qualité (bois d'œuvre) de destination diverses bois d'industrie de catégories variées tels que les pilots, poteaux, perches, bois de chauffage, etc...

Une bonne classification implique, en outre, une bonne connaissance de la conjoncture pour tirer de la coupe les produits de valeur économique.

CATEGORIES DES BOIS:

Les bois sont classés en trois (03) catégories:

- Bois d'œuvre
- Bois d'industrie
- Bois de chauffage

1- BOIS D'OEUVRE:

Le bois d'œuvre, produit noble de la forêt, est le plus recherché, néanmoins, ce matériau peut avoir des qualités très diverses qui correspondent également à des utilisations variées, il comprend:

- **BOIS DE SCIAGE:**

Chapitre III : Le rôle du manager marketing dans la valorisation des produits forestiers et l'amélioration de la performance organisationnelle dans une circonscription des forêts

Les scieries fournissent des plots pour la menuiserie et l'ébénisterie ainsi que les avivés (planches, madriers et plateaux). La plupart des produits à base de bois (charpente, menuiserie meubles, caisses...) sont fabriqués à partir de pièces parallélépipédiques (pièces droites de section rectangulaires).

- **BOIS DE TRANCHAGE ET DE DEROULAGE:**

Un mètre cube de beau bois pourra fournir des centaines de mètres carrés utilisés ensuite pour le placage de meubles ou de panneaux décoratifs. Les placages constituent la matière première de trois importantes industries de deuxième transformation le plus souvent intégrées, les panneaux contreplaqués, les emballages légers et les portes planes.

2) BOIS D'INDUSTRIE:

Les bois d'industrie comprennent:

- **BOIS RONDS:**

Ce sont des pièces longues non tronçonnées, utilisées comme poteaux de lignes, perches pour les échafaudages, les mines, l'agriculture et l'industrie.

- **QUARTIERS ET RONDINS:**

Ce sont des pièces tronçonnées, utilisées comme bois à pâte, bois de la tournerie, agglomérés, fibre de bois d'emballage, etc...

- **BOIS DE TRITURATION:**

- BOIS DE PAPETERIE:**

Le bois est la matière première la plus couramment utilisée pour la fabrication de la pâte à papier, cette pâte est constituée essentiellement de fibres de cellulose extraites du bois.

- BOIS DE DFIBRAGE:**

a/ Les panneaux de fibres: Le panneau de fibres utilise des fibres de cellulose.

b/ Les panneaux de particules : L'industrie des panneaux consomme surtout des feuillus et utilise en fort pourcentage des rondins, elle constitue pour la forêt un débouché important. Elle permet également la récupération de nombreux déchets industriels; chute de placage, sciure etc...

Le panneau aggloméré trouve leurs débouchés principalement dans les domaines du bâtiment et de l'ameublement

3) BOIS DE CHAUFFAGE:

Le bois de chauffage est la catégorie de bois qui ne peut pas être inclus dans le bois d'industrie, ces produits provenant des coupes d'assainissements, sanitaires, de sujets de chêne

Chapitre III : Le rôle du manager marketing dans la valorisation des produits forestiers et l'amélioration de la performance organisationnelle dans une circonscription des forêts

liège incendies inapte pour la régénération, de bois de souches et les produits provenant de l'action d'ébranchage et d'élagage .

b) **Espèces arbustives et herbacées :**

1. **Thym** (*Thymus vulgaris*) : Plante aromatique répandue dans les zones arides.
2. **Armoise blanche** (*Artemisia herba-alba*) : Plante médicinale courante dans les steppes environnantes.
3. **Alfa** (*Stipa tenacissima*) : Plante fourragère et industrielle importante, présente sur les versants et dans les zones semi-arides.
4. **Laurier-rose** (*Nerium oleander*) : Arbuste fleuri que l'on trouve près des oueds et des cours d'eau.
5. **Lavande** (*Lavandula spp.*) : Plante aromatique abondante dans les zones d'altitude.

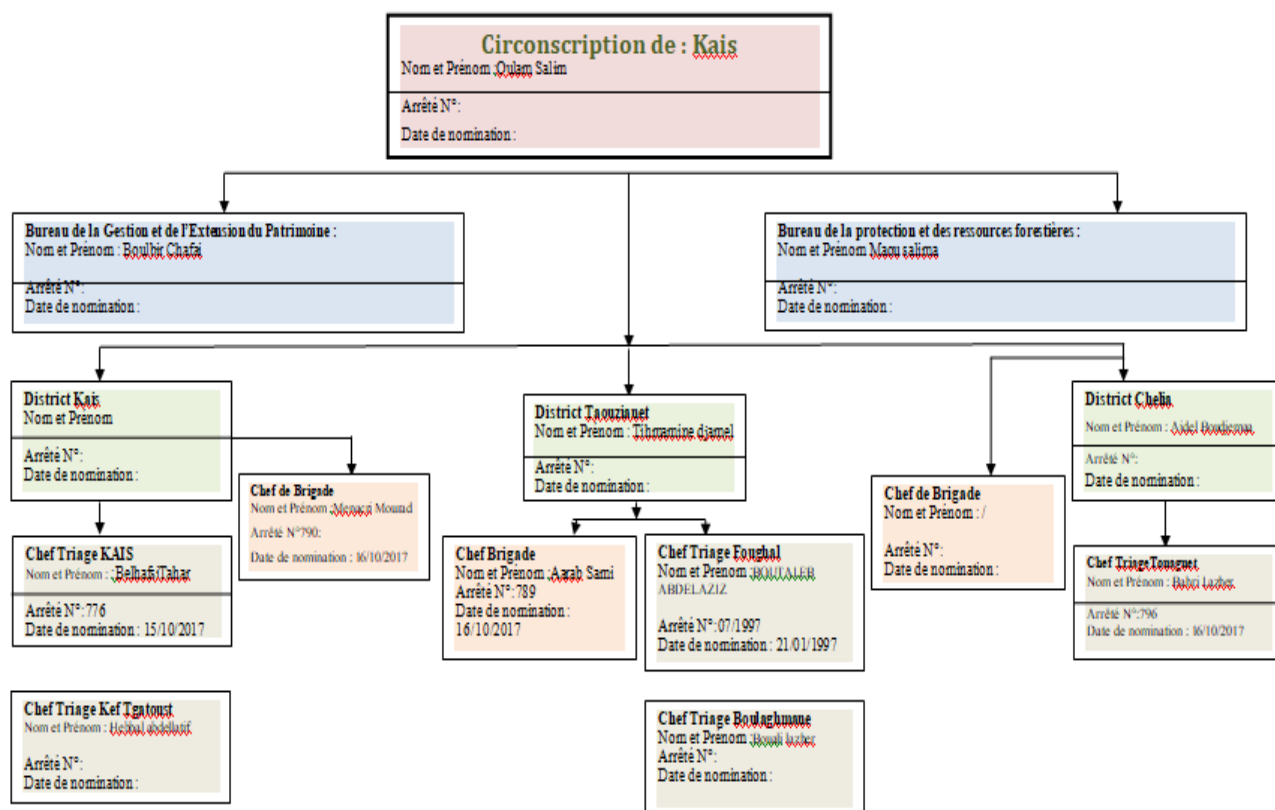
✓ **Usages médicaux et aromatiques :**

1. **Thym** (*Thymus vulgaris*)
 - **Utilisations** : antiseptique, expectorant, stimulant du système immunitaire.
 - **Médecine** : contre la toux, les infections respiratoires.
2. **Lavande** (*Lavandula spp.*)
 - **Utilisations** : calmante, anti-stress, antiseptique.
 - **Industrie** : huiles essentielles.
3. **Armoise blanche** (*Artemisia herba-alba*)
 - **Utilisations** : vermifuge, stimulant digestif.
 - **Médecine populaire** : utilisée contre les troubles digestifs et le diabète.
4. **Laurier-rose** (*Nerium oleander*)
 - **Plante touxique**
 - **Usage externe** parfois pour soigner des plaies.

✓ **Usages pastoraux (fourrage) :**

1. **Alfa** (*Stipa tenacissima*)
 - **Plante fourragère**, utilisée par les éleveurs.
 - **Usages industriels** : fabrication de papier.
2. **Genévrier oxycèdre**
 - Feuillage consommé par les troupeaux en hiver.
3. **Armoise et alfa**
 - Essentielles dans les zones steppiques autour de Khenchela.

Organigramme la circonscription des forêts Kais



Source : élaboré par nous à partir des documents interne.

4. Missions et attributions des structures de Circonscription forestière de Kais

Cette structure constitue l'entité territoriale de gestion forestière, agissant en tant que relais de la conservation au niveau local. Elle est chargée de la mise en œuvre des politiques forestières, du suivi des opérations sylvicoles et de la coordination avec les brigades et triages forestiers. Elle joue un rôle essentiel dans la planification et la supervision des projets de reboisement, de protection et valorisation économique des ressources naturelles.

➤ *Bureau de la Gestion et de l'Extension du Patrimoine*

Sous la responsabilité de **Boulbir Chafai**, ce bureau a pour missions principales :

- La gestion du patrimoine forestier public (forêts domaniales, périmètres de reboisement, etc.).
- L'instruction des dossiers relatifs à l'occupation ou à la concession de terrains forestiers.

Chapitre III : Le rôle du manager marketing dans la valorisation des produits forestiers et l'amélioration de la performance organisationnelle dans une circonscription des forêts

- L'élaboration des projets de délimitation, classement ou déclassement des terrains forestiers.
- Le suivi des extensions forestières, notamment à travers les campagnes de reboisement.

➤ *Bureau de la Protection et des Ressources Forestières*

Dirigé par **Maou Salima**, ce bureau est chargé :

- De la surveillance phytosanitaire des massifs forestiers et de la lutte contre les ennemis des forêts.
- De la protection contre les incendies de forêts : élaboration des plans de prévention et intervention en coordination avec les brigades.
- De la conservation de la biodiversité.
- Du contrôle de l'exploitation des ressources ligneuses et non ligneuses.

➤ *Structures de terrain et unités opérationnelles*

1. Districts forestiers

Les districts représentent les subdivisions opérationnelles chargées de coordonner l'action des brigades et triages forestiers à l'échelle locale.

- **District Chelia** – Responsable : **Aidel Boudjema**
- **District Kais** – Responsable : (Non renseigné)
- **District Taouzianet** – Responsable : **Tihmamine Djamel**

Leurs missions incluent :

- La mise en œuvre des programmes annuels de travaux forestiers.
- Le suivi des projets de développement forestier et rural.
- L'encadrement des chefs de brigade et de triage.
- La coordination des campagnes de sensibilisation environnementale.

2. Chefs de Brigade Forestière

Exemples :

- **Menacri Mourad** – Arrêté N°790 du 16/10/2017
- **Aarab Sami** – Arrêté N°789 du 16/10/2017

Les brigades forestières sont les cellules de base de l'intervention sur le terrain. Elles sont responsables de :

- La surveillance continue des forêts (veille contre les incendies, coupes illicites...).
- L'exécution des opérations manuelles de reboisement ou de travaux anti-érosifs.
- La tenue des registres de surveillance et d'activité.

3.Chefs de Triage Forestier

Les triages sont des subdivisions des brigades ayant une couverture géographique plus réduite. Exemples :

- **Hebbal Abdellatif** – Chef Triage Kef Tgatoust
- **BOUTALEB Abdelaziz** – Chef Triage Foughal (Arrêté N°07/1997 du 21/01/1997)
- **Bahri Lazher** – Chef Triage Touaguet (Arrêté N°796 du 16/10/2017)
- **Belhafsi Tahar** – Chef Triage Kais (Arrêté N°776 du 15/10/2017)
- **Bouali Lazher** – Chef Triage Boulaghmane

Leur rôle est opérationnel et consiste à :

- Encadrer les ouvriers forestiers dans les tâches de terrain.
- Appliquer les consignes de leur brigade/district.
- Effectuer des rapports sur l'état du couvert végétal, la faune et les risques éventuels.

Section 2 : Présentation de l'enquête et analyse des résultats

1. Méthodologie et recherche

❖ L'entretien :

Selon Michel BEAUD,¹ « dans le travail de connaissance, il n'y a de place, ni pour le travail théorique pure (coupé de toute référence à un objet ou à une réalité dont il s'agit de rendre compte), ni pour l'empirisme descriptif pur (faisant l'impasse sur l'indispensable effort d'élaboration théorique et de conceptualisation). La connaissance est le mouvement par lequel on utilise des outils idéels (théoriques, conceptuels, scientifiques) pour lire, interpréter, analyser une réalité, et dans ce travail la réalité, on est amené à améliorer, élaborer, perfectionner les outils idéels existants »

Dans le cadre de notre recherche, nous avons adopté pour une démarche cohérente avec le sujet étudié. Après avoir exposé les fondements théoriques des concepts clés de notre étude, notamment le marketing management et la performance organisationnelle et plus spécifiquement en répondant à notre problématique : Comment les managers en marketing contribuent-ils à la performance organisationnelle de l'entreprise ?, nous avons exploré théoriquement les liens existants entre ces deux domaines. Dans la suite de ce travail, nous tenterons de démontrer empiriquement cette relation au travers d'une enquête réalisée au sein de la circonscription des forêts de Kaïs (khenchela).

❖ Les types d'entretien :

Pour comprendre le fonctionnement du rôle des managers marketing sur la performance organisationnelle au sein de la circonscription, nous avons utilisé la technique d'interview.

On appelle entretien (ou interview ou encore entrevue) : «un rapport oral, en tête à tête, entre deux personnes dont l'une transmet à l'autre des informations sur un sujet prédéterminé, c'est une discussion orienté, un procédé d'investigation utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations en relation avec des objectifs fixés»²

En effet il existe trois types d'entretiens :³

¹ Beaud, M. « L'art de la thèse », Éditions Casbah, Alger, 1999. p43-44.

² Aktouf, O. « Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations ». Mémoire présenté à de l'Université du Québec, Sillery, 1987, p87.

³ Roche, D. S. « Réaliser une étude de marché ». Éditions d'Organisation, Paris, 2009. P39.

Chapitre III : Le rôle du manager marketing dans la valorisation des produits forestiers et l'amélioration de la performance organisationnelle dans une circonscription des forêts

- **L'entretien directif** : Cette forme d'interview est celle où la liberté accordée est la plus limitée, se rapprochant davantage d'un questionnaire administré oralement. Dans cette méthode, le chercheur mène la conversation, posant des questions spécifiquement liées à son sujet de recherche. Ce format est conçu pour permettre une exploration approfondie du thème étudié.
- **L'entretien semi-directif** : Ce type d'interview est similaire au précédent, mais offre encore moins de liberté. Dans cette approche, le chercheur pose quelques questions seulement et permet à la personne interviewée de choisir les sujets à aborder, tout en demandant des clarifications, des arguments et des exemples pour approfondir les réponses.
- **L'entretien libre (non directif)** : Ce type d'entretien est légèrement plus structuré et offre moins de flexibilité. Bien qu'il restreigne quelque peu la liberté de la personne interviewée, il lui permet tout de même de s'exprimer librement sur le sujet abordé. Ce format est particulièrement utile pour explorer un thème sur lequel les connaissances sont limitées ou inexistantes.

❖ Elaboration d'un guide d'entretien :

Afin de définir avec précision le fonctionnement de managers marketing le degré de contribution de managers marketing sur la performance organisationnelle chez la circonscription, nous avons opté pour la technique d'interview directive et semi directive

Le choix de la technique d'interview directive guide l'interviewé à répondre aux questions concernant le rôle des managers marketing sur la performance organisationnelle d'une manière précise et bien ordonnée.

Et le choix de la technique d'interview semi directive pour comprendre la contribution de managers marketing sur la performance organisationnelle n'est pas arbitraire mais justifié par les raisons suivantes :

Flexibilité accrue : L'interviewer et l'interviewé disposent tous deux d'une grande liberté durant l'entretien, permettant à l'interviewé de discuter librement du sujet tout en répondant à des questions spécifiques préétablies pour clarifier des points précis.

Adaptabilité de l'entretien : Au cours de l'entretien, l'intervieweur a la possibilité d'ajouter des questions au guide initial. Cela lui permet de préciser les réponses données précédemment ou d'explorer de nouvelles pistes qui semblent intéressantes.

Chapitre III : Le rôle du manager marketing dans la valorisation des produits forestiers et l'amélioration de la performance organisationnelle dans une circonscription des forêts

Structure des questions : Les questions sont posées de manière séquentielle, et bien que l'interviewé ait la liberté de s'exprimer, il est généralement attendu qu'il se conforme à l'ordre prévu dans ses réponses.

A cet égard, nous avons établi un guide d'entretien constitué de 18 questions ouvertes divisée de trois parties.

Le guide d'entretien a été conçu et envoyé avant chaque entrevue pour permettre à nos interviewés de se préparer.

La rencontre avec les différents interviewés ne s'est faite que lorsque la préparation a été achevée.

❖ Objectifs des questions :

1. Compréhension des mécanismes de contribution :

- Comment le rôle du manager marketing est-il perçu au sein des différentes fonctions (stratégique, tactique, opérationnelle) de l'organisation ?
- De quelle manière les missions du marketing (analyse, segmentation, communication, innovation) s'intègrent-elles dans les objectifs globaux de l'entreprise ?
- Dans quelle mesure le marketing est-il aligné avec les enjeux de performance (économique, sociale, environnementale) ?

2. Pratiques managériales et actions concrètes :

- Quelles sont les actions spécifiques mises en œuvre par les managers marketing pour influencer la performance (campagnes, branding, expérience client, partenariats, etc.) ?
- Quels outils ou méthodes sont utilisés pour piloter et mesurer l'efficacité des actions marketing ?
- Quelle est la place de la coordination interservices (RH, finances, technique) dans la mise en œuvre des actions marketing ?

3. Impacts organisationnels observés :

- Quels impacts mesurables les actions marketing ont-elles eu sur la performance de l'organisation (en termes de visibilité, de croissance, de satisfaction client, etc.) ?
- Comment les informations marketing (études de marché, retours clients, data) influencent-elles les décisions stratégiques ?
- Quels indicateurs sont utilisés pour évaluer l'impact du marketing sur la performance globale ?

4. Besoins d'optimisation ou de renforcement :

Chapitre III : Le rôle du manager marketing dans la valorisation des produits forestiers et l'amélioration de la performance organisationnelle dans une circonscription des forêts

- Quelles limites ou difficultés les managers rencontrent-ils dans la mise en œuvre de leur stratégie marketing ?
- Quelles pistes d'amélioration ou d'évolution sont envisagées pour renforcer la contribution du marketing à la performance organisationnelle ?
- Quelles compétences seraient à développer ou à renforcer pour une efficacité accrue du rôle marketing ?

❖ **Choix des Interviewés**

Nous avons mené des entretiens avec les responsables clés de l'administration forestière ainsi que deux agents de terrain. Les participants ont été sélectionnés pour offrir une diversité de points de vue concernant la gestion forestière et les pratiques de conscription :

- **Directeur Régional des Forêts (DRF)** : Apporte une vision stratégique de la planification forestière à long terme et de l'intégration des politiques nationales dans les plans régionaux.
- **Chef de Service Technique (CST)** : Fournit une analyse technique des méthodes de conscription et de leur efficacité sur le terrain.
- **Chef de Division Aménagement Forestier (CDAF)** : Met l'accent sur la coordination des inventaires forestiers, la cartographie et la planification opérationnelle.
- **Responsable Environnement et Biodiversité (REB)** : Évalue l'impact écologique des opérations de conscription et les mécanismes d'atténuation mis en place.
- **Chef de la Logistique Forestière (CLF)** : Décrit les aspects pratiques et logistiques de la mise en œuvre des opérations sur le terrain.
- **Deux Agents Forestiers de Terrain (A1 & A2)** : Offrent une perspective pratique sur les procédures de conscription, les défis rencontrés au quotidien et l'adéquation entre la planification et la réalité du terrain.

❖ **Déroulement des entretiens :**

La qualité de la relation entre les deux parties est prépondérante pour la réussite d'une interview. Elle dépend du climat de confiance que nous devons créer avec nos interviewés. Afin d'avoir des réponses précises, il a fallu :

- Engager les interviewés dans notre projet de recherche ;

- Coordonner les horaires d'entretien pour qu'ils conviennent à tous les participants.
- Après avoir réalisé ces deux premières étapes, il était parfois nécessaire de :
- Clarifier le sens d'une question que l'interviewé semblait ne pas comprendre ;
 - Confirmer l'authenticité d'une information en cas de doute ;
 - Stimuler la conversation pour encourager l'interviewé à fournir des réponses plus détaillées
 - Diriger la discussion de manière à amener l'interviewé à parler de sujets considérés comme sensibles.

❖ L'enregistrement :

La prise de note a été le moyen utilisé pour collecter des données auprès de l'équipe de la circonscription et les interviews ont duré 40min en moyenne.

2. Synthèse des réponses de l'entretien

➤ **Présentation du contexte et des enjeux**

Q1 : Quelles sont les principales missions de la circonscription ?

R : Notre mission première est la gestion durable des forêts publiques. Cela inclut la préservation de la biodiversité, la lutte contre la déforestation illégale, le soutien aux populations locales, et de plus en plus, la valorisation économique des ressources naturelles.

Q2 : pourquoi la valorisation des produits forestiers est un enjeu stratégique pour votre circonscription ?

R : L'objectif est de créer de la valeur ajoutée locale, en dépassant la simple coupe de bois pour développer des filières durables , renforcer l'image de la forêt comme bien commun, diversifier nos sources de financement et renforcer notre avantage concurrentiel .

Q3:Quels produits forestiers valorisez-vous principalement?

R : Le bois reste le principal produit, mais nous travaillons sur les produits non ligneux comme le miel, les plantes médicinales et aromatiques (thym, romarin, sauge, nigelle), résines, gommes, fruits sauvages (mûres, jujubes), les champignons et l'écotourisme dans certaines zones protégées.

Q4 :Quel rôle peut jouer l'innovation dans la valorisation des PFNL ?

R : L'innovation est essentielle. Cela peut inclure des méthodes de transformation (séchage solaire, distillation écologique), des emballages durables, ou encore le développement de produits dérivés à forte valeur ajoutée (cosmétiques naturels, tisanes biologiques, compléments alimentaires).

L'innovation passe aussi par le numérique : applications de traçabilité, plateformes de vente directe, labellisation. Le savoir traditionnel local peut être intégré dans des stratégies de marque.

➤ **Marketing management**

Q 1: Le marketing est-il aujourd'hui intégré dans vos pratiques de gestion ou de communication ?

R : Honnêtement, le marketing ne faisait pas partie de nos activités ces dernières années, mais récemment, il est devenu un élément important et nous essayons de l'intégrer dans notre travail, Il structure notre offre, valorise nos produits, et crée des liens avec des partenaires économiques. On a besoin de ce regard stratégique pour mieux "vendre" notre mission au public. Donc il nous est impossible d'atteindre nos objectifs sans lui.

Q 2: Quelles actions tactiques avez vous mises en œuvre pour atteindre ces objectifs ?

R : On a mis en place plusieurs actions concrètes : des campagnes de sensibilisation, la création de supports comme des plaquettes et des affiches, l'organisation d'événements pour le public comme une journée portes ouvertes et des ateliers avec des artisans , et la mise en place de partenariats locaux avec des coopératives, des collectivités et des associations,. L'objectif, c'était de mieux faire connaître nos produits forestiers et de renforcer l'image de la circonscription.

Q3 : Comment avez-vous aligné votre stratégie marketing avec les objectifs globaux de la circonscription ?

R : On a construit notre stratégie marketing à partir des grands objectifs de la circonscription, qui sont la gestion durable, la valorisation des ressources forestières et le renforcement des liens avec le public. Concrètement, on a travaillé sur trois axes : valoriser les produits à fort potentiel, améliorer la communication auprès des usagers, et développer des partenariats locaux. Tout a été pensé pour rester cohérent avec la mission globale de l'administration, et on a suivi les résultats à travers des indicateurs précis pour mesurer l'impact.

Q4 : Comment assurez vous la coordination avec les autres départements (technique, finance, ressources humaines) ?

Chapitre III : Le rôle du manager marketing dans la valorisation des produits forestiers et l'amélioration de la performance organisationnelle dans une circonscription des forêts

R : On veille à assurer une bonne coordination en organisant des réunions régulières avec les responsables de chaque service. Par exemple, avec le département technique, on échange sur les produits disponibles et les capacités de production avant toute campagne. Avec les finances, on suit le budget des actions marketing et on analyse les retours sur investissement.

Du côté des ressources humaines, on travaille ensemble pour former les agents aux outils de communication et à la relation avec le public. Cette coordination permet d'avoir une stratégie cohérente, alignée avec les réalités du terrain, tout en optimisant les moyens disponibles.

Q5 : Quelles compétences vous semblent essentielles pour exercer efficacement en tant que manager marketing dans une circonscription des forêts ?

R : Pour moi, trois compétences sont indispensables :

1. L'analyse stratégique, car il faut comprendre le territoire, les attentes des usagers et les enjeux environnementaux avant d'agir.
2. La créativité, pour concevoir des supports de communication adaptés à un public très varié (citoyens, collectivités, ONG).
3. La capacité relationnelle, car le marketing ici repose beaucoup sur les partenariats et le dialogue avec les acteurs locaux.

Q 6: Avez-vous rencontré des difficultés liées au manque de certaines compétences dans l'équipe ?

R : Oui, notamment sur la maîtrise des outils numériques. Au départ, peu de collègues savaient utiliser un outil CRM ou créer du contenu pour les réseaux sociaux. J'ai dû organiser des sessions de formation interne et m'appuyer sur un prestataire externe pour lancer nos premières campagnes.

Q 7: Selon vous, quelles compétences différencient un bon manager marketing dans le secteur public d'un manager dans le secteur privé ?

R : Dans le secteur public, il faut absolument avoir une sensibilité institutionnelle : comprendre les règles, respecter l'éthique, savoir communiquer. Il faut aussi être pédagogue, car le marketing n'est pas toujours bien perçu dans les administrations. Enfin, la résilience est clé, car les délais sont longs et les moyens souvent limités.

Q 8: Quelles sont les difficultés à intégrer le marketing ici ?

R : Le manque de personnel formé, le budget très limité, et une certaine résistance interne à "penser marketing", car ce n'est pas dans notre culture d'administration forestière.

➤ **Impact sur la performance organisationnelle**

Q1 : Avez-vous observé des résultats concrets ?

R : Oui, par exemple depuis la campagne de sensibilisation sur les produits forestiers, plusieurs artisans locaux sont venus nous demander à collaborer. On sent que la population s'intéresse davantage à ce qu'on fait.

Q2 : Est-ce que ces actions ont renforcé votre performance globale ?

R : Je pense que oui, même si c'est encore limité. Ça améliore notre visibilité, notre relation avec le public, et ça nous positionne comme une structure ouverte, moderne.

Q3 : Avez vous mesuré la satisfaction des usagers (grand public, artisans) ?

Oui, on a mis en place plusieurs moyens pour mesurer la satisfaction. On a réalisé un sondage et distribué des questionnaires papier lors de nos journées portes ouvertes. Résultat

- Enquête de satisfaction

(n = 110 répondants) :

- 87 % déclarent être "satisfaits" ou "très satisfaits" des produits
- 92 % estiment la communication "claire" et "inspirante"

- Ateliers de co-conception : retours positifs sur la qualité des supports et la transparence des processus.

Q 4: Utilisez-vous des indicateurs de suivi ?

R : Pas formellement, mais on regarde les retours du public, la participation aux événements, et les demandes de partenariats. Il faudrait professionnaliser cela.

Q5 : Comment mesurez vous l'efficacité de vos actions ?

R : Nous utilisons un tableau de bord intégrant :

- Indicateurs externes (Taux de conversion, Taux de satisfaction client, Taux de fidélisation, demandes de partenariats...)
- Indicateurs internes (Taux de rotation du personnel, engagement des employés, Heures de formation par employé...)

Ces métriques nous permettent de piloter en temps réel et d'ajuster nos campagnes

Q 6: Quels sont les principaux défis rencontrés dans cette valorisation ?

R : Le premier défi est institutionnel : La réglementation forestière est souvent centrée sur les produits ligneux (bois), et reste floue ou restrictive pour les PFNL. Il y a aussi un manque de structuration des filières (coopératives, circuits de commercialisation, traçabilité).

Ensuite, on observe des problèmes de surexploitation ou de récolte anarchique, notamment en absence de formation ou de suivi écologique. Enfin, la valeur ajoutée locale est faible : peu de transformation, faible innovation produit, et difficulté d'accès au marché national et international.

3. Analyse de l'entretien

Les interviewés présentent une vision claire des missions fondamentales de la circonscription, centrées sur la gestion durable des forêts, la préservation de la biodiversité, et l'appui aux populations locales. Ils soulignent l'évolution récente vers une approche plus économique avec la valorisation des produits forestiers comme réponse stratégique à la nécessité de diversifier les sources de financement et de renforcer l'image de la forêt comme bien commun.

Les produits valorisés vont au-delà du bois, incluant les produits non ligneux (miel, plantes médicinales, fruits sauvages, champignons, résines) ainsi que l'écotourisme, ce qui montre une diversification intelligente de l'offre forestière.

L'entretien met en évidence que le marketing, longtemps absent des pratiques de la circonscription, mais devient aujourd'hui comme un outil essentiel pour structurer l'offre, valoriser les produits forestiers et développer des partenariats. Les répondants soulignent que sans marketing, les objectifs institutionnels ne peuvent être atteints. L'entretien met aussi en lumière les compétences clés du manager marketing : Analyse stratégique, créativité, capacité relationnelle, sens institutionnel (secteur public) et résilience. Des difficultés sont également identifiées : faible culture marketing interne, manque de formation, limites budgétaires, et résistance au changement.

Le marketing commence à produire des résultats mesurables sur la performance organisationnelle, en particulier sur les aspects relationnels et participatifs. Il reste des marges de progrès sur la formalisation du suivi et de l'évaluation.

4. Les indicateurs de performance organisationnelle (KPI)

Après une année d'activité, il est essentiel d'évaluer les performances d'organisation pour identifier les réussites, les axes d'amélioration et ajuster les stratégies. Ci dessous une

Chapitre III : Le rôle du manager marketing dans la valorisation des produits forestiers et l'amélioration de la performance organisationnelle dans une circonscription des forêts

synthèse des indicateurs clés de performance (KPI) de la structure publique « La Circonscription des forêts de Kaïs » :

A. Indicateurs financiers :

Indicateur	Valeur estimée
Chiffre d'affaires (CA)	5 000 000 DZD
Marge bénéficiaire nette	5 %
Retour sur investissement (ROI)	10 %
Coût d'acquisition client (CAC)	3 500 DZD

Source : tirés à partir des documents internes de la circonscription

Analyse spécifique au démarrage :

Après une première année d'activité, la structure affiche :

Le chiffre d'affaires, évalué à 5 000 000 DZD, représente une base financière solide pour une première année. Ce niveau de revenus reflète la capacité de l'organisation à générer de la valeur, malgré un contexte de lancement souvent marqué par l'instabilité et des charges initiales importantes.

La marge bénéficiaire nette de 5 % indique une rentabilité modérée, mais positive. Elle témoigne d'une gestion prudente des ressources et d'un bon contrôle des coûts, malgré des dépenses de structuration encore présentes à ce stade.

Le retour sur investissement (ROI) de 10 % constitue un signal fort de viabilité économique à moyen terme. Ce taux montre que les fonds investis dans la phase de démarrage commencent à produire un rendement mesurable, ce qui renforce la crédibilité du projet auprès des partenaires ou des financeurs éventuels.

Enfin, le coût d'acquisition client (CAC), estimé à 3 500 DZD, demeure relativement élevé, ce qui est courant en phase initiale. Il pourrait être optimisé à l'avenir par une meilleure segmentation des publics cibles, une communication plus efficace, ou le recours à des canaux à moindre coût.

B. Indicateurs Commerciaux et Marketing :

Indicateur	Valeur estimée
Taux de conversion	10 %

Chapitre III : Le rôle du manager marketing dans la valorisation des produits forestiers et l'amélioration de la performance organisationnelle dans une circonscription des forêts

Part de marché	2 %
Taux de fidélisation	60 %

Source : calculés par nos soins à partir des documents internes de l'organisation

Les données commerciales montrent une progression visible : le taux de conversion a doublé par rapport au lancement, ce qui traduit l'efficacité croissante des actions de communication mises en place. Bien que la part de marché demeure encore limitée à 2% — ce qui reste compréhensible pour une structure en phase de démarrage — elle offre un fort potentiel d'élargissement à travers des campagnes plus ciblées. Par ailleurs, le taux de fidélisation atteint 60 %, indiquent que les bénéficiaires reviennent régulièrement, signe d'un lien de confiance en cours de consolidation.

C. Indicateurs Opérationnels :

Indicateur	Valeur estimée
Productivité des employés	25 unités/employé
Taux d'absentéisme	3 %

Source : calculés par nos soins à partir des documents internes de l'organisation

D'un point de vue opérationnel, les résultats sont encourageants. La productivité par employé a nettement augmenté grâce à une meilleure organisation et à l'expérience acquise durant l'année. Le taux d'absentéisme reste bas, ce qui reflète un bon climat de travail.

D. Indicateurs de Satisfaction Client et Expérience Utilisateur :

Indicateur	Valeur estimée
Taux de satisfaction client	70 %
Taux de réclamation client	5 %
Nombre de demandes de partenariats	12

Source : calculés par nos soins à partir des documents internes de l'organisation

Les indicateurs révèlent une appréciation globalement positive des services rendus durant cette première année d'activité.

Le taux de satisfaction client, évalué à 70 %, montre que la majorité des bénéficiaires sont satisfaits, bien que des marges d'amélioration demeurent pour atteindre un niveau d'excellence. Ce résultat est encourageant dans un contexte de démarrage, où les processus ne sont pas encore totalement optimisés.

Le taux de réclamation client, estimé à 5 %, reste modéré. Cela indique une certaine efficacité dans la prestation des services, bien qu'il soit essentiel d'analyser la nature des réclamations pour prévenir leur récurrence et renforcer la qualité de service.

Chapitre III : Le rôle du manager marketing dans la valorisation des produits forestiers et l'amélioration de la performance organisationnelle dans une circonscription des forêts

Enfin, les 12 demandes de partenariats enregistrées constituent un indicateur indirect de réputation : elles reflètent un intérêt croissant des acteurs externes pour collaborer avec l'organisation, ce qui renforce sa crédibilité et son attractivité dans son environnement territorial ou institutionnel.

E. Indicateurs RH et Climat Organisationnel :

Indicateur	Valeur estimée
Taux de rotation du personnel	1 %
Engagement des employés	65 %
Heures de formation par employé	25 h/an

Source : calculés par nos soins à partir des documents internes de l'organisation

Les indicateurs relatifs aux ressources humaines traduisent un climat organisationnel sain et un engagement solide des équipes, éléments essentiels pour assurer la stabilité et la croissance.

Le taux de rotation du personnel, limité à 1%, indique une bonne rétention des employés, ce qui est particulièrement positif dans un contexte post-lancement. Cela peut être interprété comme le signe d'une culture de travail favorable et d'une certaine fidélité au projet ou à l'institution.

L'engagement des employés, mesuré à 65 %, reste modérément élevé. Ce résultat reflète une adhésion partielle aux objectifs de l'organisation, mais souligne aussi l'existence de leviers d'amélioration, notamment en matière de communication interne, de reconnaissance ou de participation aux décisions. Il conviendrait d'approfondir cette dimension à travers des enquêtes internes qualitatives.

Enfin, avec 25 heures de formation par employé par an, l'organisation démontre une volonté claire d'investir dans le développement des compétences. Cet effort contribue non seulement à améliorer la performance individuelle et collective, mais aussi à renforcer le sentiment d'appartenance et les perspectives d'évolution interne.

5. L'analyse de la performance organisationnelle

Après une première année d'activité, l'organisation affiche un démarrage réussi, Les différents indicateurs analysés témoignent d'une mise en place structurée et progressive, malgré les défis de la phase de démarrage.

Chapitre III : Le rôle du manager marketing dans la valorisation des produits forestiers et l'amélioration de la performance organisationnelle dans une circonscription des forêts

Sur le **plan financier**, l'équilibre est atteint grâce à un chiffre d'affaires modeste mais significatif et un retour sur investissement encourageant. Les dépenses d'acquisition restent élevées mais justifiées par les efforts de positionnement.

Les **indicateurs commerciaux** révèlent une dynamique d'acquisition et de fidélisation en construction, avec un taux de conversion et une fidélité client satisfaisants, bien que la part de marché reste à développer. Cela souligne un potentiel de croissance significatif, à condition d'intensifier les actions marketing ciblées et les partenariats.

Au niveau **opérationnel**, la productivité progresse, et les services gagnent en conformité. Cela reflète une amélioration continue des processus internes .

En matière de **satisfaction client**, les résultats sont globalement positifs : les usagers expriment un bon niveau de satisfaction, peu de réclamations, et des signaux d'intérêt externe à travers des demandes de partenariat. Cela confirme une perception favorable de l'organisation par son environnement.

Un climat **RH** stable, et l'investissement en formation témoigne d'une volonté claire de construire une culture organisationnelle durable.

Afin de consolider les acquis de cette première année et d'accélérer le développement de l'organisation, plusieurs axes d'amélioration sont à considérer. Tout d'abord, il est recommandé d'optimiser le coût d'acquisition client en améliorant le ciblage des campagnes de communication ce qui permettra d'augmenter la rentabilité commerciale. L'organisation gagnerait à renforcer sa visibilité et sa notoriété, notamment à travers des actions de communication territoriale, une présence active sur les réseaux sociaux, ainsi que la mise en place de partenariats avec des acteurs publics ou privés. Sur le plan interne, une attention particulière devrait être portée à l'engagement du personnel, qui peut être amélioré par des dispositifs de reconnaissance, de participation aux décisions et de valorisation. Cela contribuera à fidéliser les talents et à créer un climat de travail plus mobilisateur.

Conclusion

L'enquête empirique réalisée au sein de la circonscription forestière Kais confirme que les managers marketing jouent un rôle central dans l'amélioration de la performance organisationnelle particulièrement dans des secteurs en pleine transformation comme celui des produits forestiers par leurs compétences managériales, notamment leur capacité d'analyse, de communication et de leadership. L'étude de terrain a également démontré que l'intégration d'une stratégie marketing adaptée, fondée sur la connaissance du marché et la segmentation client, peut significativement améliorer la compétitivité, la rentabilité et la durabilité des activités de la filière. Il apparaît également que le rôle du manager marketing ne se limite pas à des fonctions exécutives, mais s'étend à une responsabilité stratégique, centrée sur l'innovation, la coordination interfonctionnelle, et la gestion de la performance globale de l'organisation.

Ensuite, en mettant en œuvre un ensemble d'indicateurs de performance financiers (marge, chiffre d'affaires des PFNL) et extra-financiers (taux de satisfaction des communautés locales..), les managers ont démontré leur capacité à piloter la croissance tout en intégrant les enjeux de durabilité. L'approche stratégique qu'ils adoptent fondée sur la planification rigoureuse, le suivi régulier des KPI et la réactivité face aux évolutions du marché permet non seulement de maximiser la rentabilité à court terme, mais aussi mais aussi de renforcer la résilience de la filière face aux contraintes réglementaires

En conclusion, cette étude met en évidence la nécessité de renforcer les compétences des managers marketing et de favoriser leur intégration dans les processus décisionnels afin d'assurer une croissance durable et une performance compétitive à long terme.

Conclusion Générale

Aujourd'hui, les entreprises font face à un environnement économique et technologique en évolution continue, largement influencé par les changements dans les conditions de la concurrence. Au cœur de cette évolution, Les entreprises doivent mettre en œuvre des stratégies solides pour garantir leur performance organisationnelle. Ce mémoire s'est inscrit dans cette dynamique en explorant le rôle stratégique des managers en marketing dans l'amélioration de la performance organisationnelle, avec une attention particulière portée à des secteurs à fort potentiel comme celui des Produits Forestiers Non Ligneux (PFNL).

Tout au long de ce travail, nous avons essayé d'apporter un éclaircissement à notre problématique qui s'interroge sur la relation entre marketing management et la performance organisationnelle. Pour ce faire, nous avons adopté une démarche qui s'appuie sur une approche à la fois théorique et empirique.

Sur le plan théorique, nous avons établi que le marketing management est un pilier central de la stratégie organisationnelle. Les managers en marketing ne se limitent plus à la promotion des produits. Ils sont aujourd'hui des leaders stratégiques impliqués dans la création de valeur, la différenciation concurrentielle, et L'intégration durable de la culture orientée client dans l'organisation.

L'analyse des compétences managériales a permis de mettre en évidence une série de hard skills (analyse de données, stratégie digitale, marketing-mix) et de soft skills (leadership, agilité, communication) nécessaires pour piloter les actions marketing avec efficacité. Ces compétences, lorsqu'elles sont bien maîtrisées, participent activement à l'optimisation de la performance globale de l'entreprise.

Sur le plan empirique, les résultats de l'étude ont confirmé les hypothèses suivantes :

- **H1 : Validée** — Les compétences clés des managers marketing influencent directement la compétitivité et la croissance des entreprises. Les cas observés ont révélé que les structures disposant de managers marketing performants affichaient une meilleure capacité à capter des parts de marché, à fidéliser les clients et à stimuler l'innovation. elles permettent une meilleure lecture du marché, une segmentation plus pertinente, une mise en œuvre rigoureuse du marketing-mix, et un pilotage plus agile des projets stratégiques. Le développement des PFNL en est un bon exemple : les initiatives qui ont intégré des compétences marketing avancées ont amélioré la commercialisation et la valorisation de ces produits.

Conclusion générale

- **H2 : Validée** — lorsque les managers marketing participent activement aux décisions stratégiques de l'organisation, ils apportent une valeur ajoutée mesurable qui se traduit par une amélioration significative de la performance globale de l'entreprise.

Dans des secteurs spécifiques comme celui de la valorisation des PFNL, la fonction marketing revêt un caractère stratégique encore plus prononcé. Ce secteur souffre d'un déficit de visibilité et de compétitivité, alors même qu'il recèle un potentiel économique, social et écologique important. La professionnalisation du marketing, la structuration des filières et la montée en compétence des managers marketing peuvent jouer un rôle décisif dans l'émergence de ces filières comme moteurs du développement durable local.

En regardant vers l'avenir, il est essentiel de reconnaître les défis et les problématiques persistantes qui demeurent au sein de notre institution. Parmi ces enjeux : Stratégie de croissance et diversification, gestion des relations avec les parties prenantes, le management du changement organisationnel, gestion de la logistique portuaire

Durant l'élaboration de ce travail, nous avons été confrontés à plusieurs obstacles, le principal étant la collecte d'informations, en raison de la complexité et de la sensibilité du sujet de notre recherche. Nous avons également rencontré des difficultés pour communiquer avec les responsables, un manque de documentation et des problèmes liés à la confidentialité des informations.

Cela étant dit, bien que cette recherche présente un grand intérêt, elle comporte néanmoins certaines limitations :

- **Échantillon Limité** : L'étude repose sur un nombre restreint de participants, principalement des cadres et deux employés d'un seul département, ce qui peut ne pas refléter l'ensemble des pratiques et opinions au sein de l'entreprise.
- **Subjectivité des Données** : Les données qualitatives recueillies sont basées sur des perceptions personnelles, introduisant des biais subjectifs dans les résultats.
- **Contexte Spécifique** : Les conclusions sont spécifiques à Circonscription forestière de Kais et peuvent ne pas être applicables à d'autres contextes ou secteurs.
- **Données Potentiellement Obsolètes** : Les informations collectées sont basées sur un moment spécifique dans un domaine qui évolue rapidement.

Sur la base de nos analyses théoriques et empiriques, nous proposons plusieurs pistes d'action destinées à améliorer l'efficacité du marketing management dans le secteur public, notamment dans la circonscription forestière. Ces recommandations visent à renforcer la valorisation des produits forestiers, en particulier les PFNL, qui représentent un fort potentiel économique et écologique encore sous-exploité :

Conclusion générale

1. Renforcement des compétences en marketing dans les structures forestières ; former les cadres forestiers aux fondamentaux du marketing stratégique et opérationnel (segmentation, positionnement, communication, branding), intégrer des profils spécialisés en marketing au sein des conservations des forêts et des directions régionales et développer des programmes de formation continue sur le marketing digital, la commercialisation locale et internationale des produits forestiers.

2. Élaboration d'une stratégie nationale de valorisation des PFNL ; concevoir une stratégie globale de valorisation des PFNL avec des objectifs clairs (croissance économique locale, emploi, développement durable), identifier les produits à fort potentiel (ex. : miel, plantes médicinales, résine, champignons, huiles essentielles) et élaborer un plan marketing adapté à chaque filière.

3. Renforcement des dispositifs de communication et de sensibilisation ; Lancer des campagnes de sensibilisation sur les avantages économiques et écologiques des PFNL auprès des populations locales, des investisseurs et des consommateurs, promouvoir les produits forestiers à travers les foires, salons, plateformes en ligne et partenariats publics-privés.

4. Amélioration de la gestion logistique et des circuits de distribution ; Moderniser les infrastructures de collecte, de stockage et de transport des PFNL dans les zones forestières ; Mettre en place des circuits courts entre producteurs forestiers et marchés locaux pour limiter les pertes et valoriser les revenus des communautés ; Créer ou renforcer des coopératives de producteurs avec un appui logistique et marketing de l'État.

5. Appui à la recherche et à l'innovation ; Encourager la recherche appliquée sur les propriétés et les débouchés commerciaux des PFNL ; Financer des projets pilotes de transformation locale, de conditionnement et d'emballage répondant aux normes du marché. ; Soutenir l'utilisation des technologies numériques pour la traçabilité, la promotion et la gestion des filières PFNL.

Ces recommandations visent à faire du marketing un véritable outil de développement territorial dans le secteur forestier. En renforçant les capacités des institutions publiques et en structurant la filière des PFNL, le gouvernement algérien pourra non seulement accroître la performance organisationnelle de ses services, mais aussi favoriser un modèle de développement durable, ancré dans les potentialités naturelles du pays.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages

- Barroux, J. « Entreprise et performance globale : outils, évaluation, pilotage », Édition Economica, Paris, 1997.
- Beaud, M. « L'art de la thèse », Édition Casbah, Alger, 1999.
- Bertalanffy, L. von. « Théorie générale des systèmes », Édition Dunod, Paris 1980.
- Daudin, J.-J, et Tapiero, C. S. « Les outils et le contrôle de la qualité », Édition Economica, Paris, 1996.
- Diridollou, B, et Vincent, C. « Le client au cœur de l'organisation : le management par les processus », Les Éditions d'Organisation, Paris, 1997.
- Eccles, R. G. « Les systèmes de mesure de la performance », Les Éditions d'Organisation, Paris, 1999.
- Grönroos, C. « From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing Management Decision », 1994.
- Kaplan, R. S, et Norton, D. P. « Le tableau de bord prospectif : un système de pilotage de la performance », Éditions d'Organisation, Paris, 1999.
- Kotler, P, Keller, K. L, Manceau, D, et Hémonnet-Goujot, A. « Marketing management ». Édition Pearson France, Paris, 2019.
- Lambin, J.-J, et Schuiling, I. « Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing », Édition Palgrave Macmillan, Londres, 2012.
- Lepoivre, F. Benchmarking « concept et méthodologie, stratégie en entreprise ». 2005.
- Loroy, D. Le benchmarking « se comparer pour s'améliorer » , Édition – MWQ, Paris, 2004.
- Maxwell, J. C. « Leadershift ». Éditions HarperCollins Leadership, États-Unis, 2018.
- Mayo, E. « The Human Problems of an Industrial Civilization ». Édition Macmillan, New York, 1933.
- Mintzberg, H. « The Structuring of Organizations ». Édition Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1979.
- Morin, E, Savoie, A, et Beaudin, G. « L'évaluation de la performance organisationnelle : vers un modèle intégrateur ». Édition Gaetan Morin, Paris, 1996.
- Roche, D. S. « Réaliser une étude de marché ». Éditions d'Organisation, Paris, 2009.
- Vaisman, O. « Le benchmarking ou étalonnage concurrentiel ». 1999.

Articles

- Brassard, A. « Conception of organizational effectiveness revisited », The Alberta Journal of Educational Research, n° 39, 1993.
- Cameron, K. « Measuring organizational effectiveness in institutions of higher education », Administrative Science Quarterly, n° 23, 1978.
- Chaffee, E. E. « Successful strategic management in small private colleges », Journal of Higher Education, n° 55, 1984.

Bibliographie

- Chakraborty. Management of Marketing: Historical Perspectives, Contemporary Trends, and Future Outlook, International Research Journal on Advanced Engineering Hub (IRJAEH), n° 03, 2024.
- Domin, J.-P, et Nieddu, M. « La pluralité des approches en termes de performance », Économie et institutions, n° 18-19, 2012.
- Meziani, A, et Bouchetara, M.« Les déterminants de la performance organisationnelle : Étude empirique sur quelques entreprises économiques algériennes », Algerian Journal of Management Sciences (AJMS), n° 01, 2022.
- Miller, D, et Friesen, P. « Structural change and performance: Quantum vs piecemeal-incremental approaches », Academy of Management Journal, n° 25, 1982.

Travaux universitaires

- Aktouf, O. Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations .Mémoire présenté à de l'Université du Québec, 1987.
- GUENTOUH, I. MESURE DE LA PERFORMANCE HOSPITALIERE, Thèse de Doctorat en Sciences Economiques, Sciences Commerciales et des Sciences de Gestion, Université Mohamed Ben Ahmed, Oran, 2024.
- Morin, E, Savoie, A., et Beaudin, G. L'efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesures. Québec : Mémoire présenté à l'Université Laval, 1994.
- Rachedi, B. Les forêts en Algérie : étude écologique. Mémoire présenté à Université Mentouri, Constantine, 2015.
-

Webographie

<https://www.piloter.org/performance-entreprise/performance-entreprise.htm>

<https://shs.cairn.info/revue-projectique-2017-2-page-93?lang=fr>

<https://monday.com/blog/fr/marketing-fr/decouvrez-le-guide-complet-de-la-gestion-marketing/>

<https://leadershipcircle.com/wp-content/uploads/2022/11/Maitriser-lart-du-leadership.pdf>

<https://www.wrike.com/fr/marketing-guide/presentation-du-marketing-management/>

<http://dgf.org.dz/fr/content/pr%C3%A9sentation>

Annexes

Annexes N°01 : guide de l'entretien

Guide de l'entretien

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin d'études intitulé : «Le rôle du manager marketing dans l'amélioration de la performance organisationnelle », en vue de l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales (option : management et entrepreneuriat EHEC Alger), nous avons l'honneur de solliciter votre participation à notre enquête.

Votre contribution, à travers vos réponses à quelques questions, nous aidera à mieux comprendre l'impact des managers en marketing sur performance organisationnelle au sein des organisations.

Nous vous remercions par avance pour votre temps, Pour toute information complémentaire, Vous pouvez me contacter à l'adresse suivante : Maissariheb20@gmail.com

1. Présentation du contexte et des enjeux

1. Quelles sont les principales missions de la circonscription ?
2. Pourquoi la valorisation des produits forestiers est un enjeu stratégique pour votre circonscription ?
3. Quels produits forestiers valorisez-vous principalement ?
4. Quel rôle peut jouer l'innovation dans la valorisation des PFNL ?

2. Marketing management

1. Le marketing est-il aujourd'hui intégré dans vos pratiques de gestion ou de communication?
2. Quelles actions tactiques avez-vous mises en œuvre pour atteindre ces objectifs ?
3. Comment avez-vous aligné votre stratégie marketing avec les objectifs globaux de la circonscription ?

4. Comment assurez vous la coordination avec les autres départements (technique, finance, ressources humaines) ?
5. Quelles compétences vous semblent essentielles pour exercer efficacement en tant que manager marketing dans une circonscription des forêts ?
6. Avez-vous rencontré des difficultés liées au manque de certaines compétences dans l'équipe ?
7. Selon vous, quelles compétences différencient un bon manager marketing dans le secteur public d'un manager dans le secteur privé ?
8. Quelles sont les difficultés à intégrer le marketing ici ?

3.Impact sur la performance organisationnelle

1. Avez-vous observé des résultats concrets ?
2. Est-ce que ces actions ont renforcé votre performance globale ?
3. Avez vous mesuré la satisfaction des usagers (grand public, artisans) ?
4. Utilisez-vous des indicateurs de suivi ?
5. Comment mesurez-vous l'efficacité de vos actions ?
6. Quels sont les principaux défis rencontrés dans cette valorisation ?

Annexes

Annexes N°2 : Situation hebdomadaire des travaux d'assainissement des forêts incendiées

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
 République Algérienne Démocratique & Populaire

Direction générale des forêts
 Conservation des forêts de la wilaya de Khenchela
 Circonscription des forêts Kais
 Bureau de la gestion et de l'extension du patrimoine

N°:CFK.BGEP. 202

Situation hebdomadaire des travaux d'assainissement des forêts incendiées (2021)
 Semaine du **02/03/2025** au **08/03/2025**

N° de la Convention	Date de la Convention	Date de lancement des travaux	Entreprise de réalisation	Prévision de la Convention		Réalisation Antérieure		Réalisation de la semaine		Réalisation Cumulée	
				Superficie prévue [Ha]	Volume prévu [m ³]	Superficie [Ha]	Volume [m ³]	Superficie [Ha]	Volume [m ³]	Superficie [Ha]	Volume [m ³]
01.2021	22/11/2021	07/09/2021	GGR.Bois [Khenchela]	2 625,80	72 648,259	1 981,62	158 674,324	0,00	0,000	1 981,62	158 674,324
08.2022	09/05/2022	01/07/2022	ETB.Allaouia [Remila]	24,87	870,491	24,87	814,893	0,00	0,000	24,87	814,893
Total CF_Kais				2 650,67	73 518,750	2 006,49	159 489,217	0,00	0,000	2 006,49	159 489,217

Table des matières

Table des matières

Remerciement	
Dédicace	
Liste des abréviations	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Introduction générale.....	1
Chapitre I : Marketing management , fondement théorique et conceptuel.....	4
Introduction.	5
Section 1 : La fonction managériale au sein du marketing	8
1. Les définitions du marketing management.....	9
2. Les dimensions du marketing management.....	10
2.1 La dimension stratégique.....	10
2.2 La dimension tactique	10
2.3 La dimension analytique.....	10
2.4 La dimension organisationnelle.....	10
2.5 La dimension éthique et durable	11
3. L'efficacité du marketing management.....	11
3.1 Facteurs Clés de l'efficacité du Marketing Management	11
3.1.1 Une stratégie marketing bien définie.....	12
3.1.2 Une expérience client optimisée.....	19
3.1.3 Innovation et adaptabilité.....	19
Section 2 : Les compétences clés des managers marketing	21
1. Les caractéristiques d'un manager marketing efficace.....	22
1.1 Compétences techniques (Hard Skills).....	23
1.2 Compétences comportementales (Soft Skills).....	25
Conclusion du chapitre.....	28
Chapitre II : La performance organisationnelle, fondement théorique et conceptuel ...	29
Introduction.....	30
Section 1 : La performance organisationnelle.....	31
1. Les théories organisationnelles.....	31
2. Historique et définition de la performance.....	33
3. La problématique de la performance.....	37
4. Aspects particuliers de la performance.....	38

Table des matières

5. les différents facteurs déterminants de la performance organisationnelle.....	40
5.1 Environnement interne.....	40
5.2 Environnement externe.....	43
Section 2 : les indicateurs de mesure de la performance organisationnelle.....	45
1. Pourquoi mesurer la performance.....	46
2. Les indicateurs de mesure de la performance.....	47
3. Les modèles de mesure de la performance.....	53
Conclusion du chapitre.....	66
Chapitre III : Le rôle du manager marketing dans la valorisation des produits forestiers et l'amélioration de la performance organisationnelle dans une circonscription des forêts.....	67
Introduction.....	68
Section 1 : Présentation de la circonscription forestière de Kaïs.....	70
1. La Circonscription des forêts de Kaïs.....	71
2. Localisation administrative et gestion forestière	74
3. Principales espèces végétales des forêts de de Béni Oujana.....	76
4. Missions et attributions des structures de La Circonscription des forêts de Kaïs.....	80
Section 2 : Présentation de l'enquête et analyse des résultats.....	83
1. Méthodologie et recherche.....	83
2. Synthèse des réponses de l'entretien	87
3. Analyse de l'entretien.....	91
4. Les indicateurs de performance organisationnelle (KPI).....	91
5. L'analyse de performance organisationnelle.....	94
Conclusion du chapitre.....	96
Conclusion général.....	97
Bibliographie.....	100
Annexes.....	102
Table des matières.....	106