

**École des Hautes Études Commerciales
d'Alger**

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour de l'obtention du diplôme de master
en sciences commerciales**

Option : Marketing.

THÈME :

**La pratique de l'audit marketing au sein d'une
entreprise de service.**

Étude de cas : Yassir.

Présenté par :

**M. Mohammed Salah
TIOUANE**

Encadrante :

**Mme. Nedjoua DEMMOUCHE
Maitre de conférences à
l'EHEC Alger**

**7^e Promotion
Septembre 2020**

**École des Hautes Études Commerciales
d'Alger**

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour de l'obtention du diplôme de master
en sciences commerciales**

Option : Marketing.

THÈME :

**La pratique de l'audit marketing au sein d'une
entreprise de service.**

Étude de cas : Yassir.

Présenté par :

**M. Mohammed Salah
TIOUANE**

Encadrante :

**Mme. Nedjoua DEMMOUCHE
Maitre de conférence à l'EHEC
Alger**

**7^e promotion
Septembre 2020**

Remerciements

Je remercie Dieu de m'avoir donné le courage et la force de mener à bien ce travail.

Je tiens à adresser mes sincères remerciements à mon encadrant madame DEMMOUCHE pour ses précieux conseils, sa gentillesse, sa disponibilité et sa patience avec moi.

Je tiens également à remercier, monsieur Azzedine GUETTOUCHE mon encadrant au sein de l'entreprise Yassir pour son soutien, son suivi et ses conseils. C'était un grand plaisir et honneur pour moi d'avoir travaillé avec lui. Mes remerciements vont aussi à l'ensemble du personnel de l'entreprise Yassir.

Mes remerciements aux membres du jury pour avoir accepté d'examiner mon travail.

Enfin, je remercie tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la mise en œuvre de mon projet...

Dédicace

Je dédie ce travail à mes parents, à ma mère qui m'a énormément soutenu dans les moments les plus difficiles, partagés mes joies et mes peines et qui s'est toujours sacrifiée à mes dépens, mes sœurs ainsi que toute ma famille pour leur soutien et sacrifice durant mon cursus d'études afin de pouvoir réaliser mes objectifs.

À ma chère amie Majda.

À mes meilleurs amis Ihab, Badis et Samy.

Ce travail est également dédié à tout enseignant qui a contribué à ma formation.

J'aimerais dédier ce travail à tous mes amis, mes collègues et toute personne qui m'a soutenue de près ou de loin.

Et enfin je dédie ce travail en hommage à Mr. Mustapha BOUKHATEM ainsi que toutes les victimes du COVID-19, Paix à leurs âmes.

Résumé

La Fonction Marketing représente l'âme de l'entreprise et de ce fait doit être constamment améliorée par le Contrôle Marketing. Sauf que ce dernier s'avère avoir des limites que l'audit marketing vient combler.

L'Audit Marketing apporte un œil neuf ainsi qu'une vision et un champ d'action non seulement large mais aussi minutieux grâce à sa démarche sur la stratégie marketing de l'entreprise.

Marketing - Audit -contrôle -Stratégie -Amélioration

Abstract

The Marketing Function represents the soul of the company and therefore must be constantly improved by Marketing Control. Except that the latter turns out to have limits that the marketing audit fills.

The Marketing Audit brings a new look as well as a vision and a field of action not only broad but also meticulous thanks to its approach on the marketing strategy of the company.

Marketing - Audit -control -Strategy -Improvement

Liste des figures.

Chapitre I :

Figure I.01 : les étapes du contrôle marketing	12
--	----

Chapitre II :

Figure II.01 : le processus de l'audit marketing	27
Figure II.02 : La démarche de l'audit marketing	34
Figure II.03 : L'analyse PESTEL	36
Figure II.04 : les cinq forces de M.Porter	40
Figure II.05 : Matrice BCG	50
Figure II.06 : Les modes de communication	52

Chapitre III :

Figure III.01 : Le poste occupé dans l'entreprise.....	60
Figure III.02 : L'expérience de l'entreprise	61
Figure III.03-04 : La connaissance de l'AM	61
Figure III.05 : La pratique de l'AM au sein de l'entreprise	62
Figure III.06 : La fréquence de l'AM	63
Figure III.07 : Évaluation de l'AM déjà effectuer au sein de l'entreprise	63
Figure III.08 : La raison d'avoir fait un AM	64
Figure III.09 : L'utilité de l'AM pour la fonction marketing	64
Figure III.10 : L'influence de l'AM sur la stratégie marketing de l'entreprise	65
Figure III.11 : l'organigramme de YASSIR	69

Liste des tableaux.

Chapitre I :

Tableau I.01 : Types de contrôle marketing	13
Tableau I.02 : Différence entre le contrôle et l'audit marketing	20

Chapitre II :

Tableau II.01 : Analyse SWOT	54
------------------------------------	----

Chapitres III :

Tableau III.01 : Évaluation des études macro-environnement de l'entreprise	74
Tableau III.02 : Évaluation des études microenvironnement de l'entreprise	74
Tableau III.03 : Philosophie du travail réponse Q01	76
Tableau III.04 : Philosophie du travail réponse Q02	76
Tableau III.05 : Philosophie du travail réponse Q03	77
Tableau III.06 : Mode d'organisation réponse Q04	77
Tableau III.07 : Mode d'organisation réponse Q05	78
Tableau III.08 : Mode d'organisation réponse Q06	78
Tableau III.09 : Système d'information réponse Q07	79
Tableau III.10 : Système d'information réponse Q08	79
Tableau III.11 : Système d'information réponse Q09	79
Tableau III.12 : Orientation stratégique réponse Q10	80
Tableau III.13 : Orientation stratégique réponse Q11	80
Tableau III.14 : Orientation stratégique réponse Q12	80
Tableau III.15 : Les moyens opérationnels réponses Q13	81
Tableau III.16 : Les moyens opérationnels réponses Q14	81
Tableau III.17 : Les moyens opérationnels réponses Q15	81
Tableau III.18 : Matrices SWOT Diagnostic externe	83
Tableau III.19 : Matrices SWOT Diagnostic interne	84

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
AM.	Audit Marketing
PESTEL	Politique, Economique. Socioculturel. Technologique, Écologique, Légal
PESTE	Politico-légal, Economique, Socio-culturel, Technologique, Ecologique
BCG	Boston Consulting Group
DAS	Domaine d'Activité stratégique
SIM	Système d'information marketing.
SWOT	Strength, Weakness, Opportunity, Threat (forces, faiblesses, opportunités, menaces)

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE I : ASPECT THEORIQUE DE L’AUDIT MARKETING.	3
Section 1 : Le Marketing : Généralités	6
Section 2 : Généralité sur l’audit marketing	15
CHAPITRE II: METHODOLOGIE ET DEMARCHES DE L’AUDIT MARKETING	23
Section 1 : Méthodologie de l’audit marketing	23
Section 2 : La démarche de l’audit marketing.	33
CHAPITRE III : L’AUDIT MARKETING COMME UN LEVIER D’AMELIORATION DE LA STRATEGIE MARKETING DE L’ENTREPRISE	57
Sections 1 : La pratique de l’audit marketing au sein des entreprises de services algérienne.	59
Section 2 : Resultats de l’étude au Sein de YASSIR.	66
CONCLUSION GENERALE	89

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Sans exagération, le marketing n'a jamais connu une telle turbulence et une telle rapidité de changement que celles qui se produisent actuellement. D'importants développements qui surgissent du jour au lendemain et qui viennent remettre en question les méthodes marketing conventionnellement établies sont devenus le quotidien des dirigeants d'entreprises. Ces changements exigent que les entreprises surveillent l'efficacité de leurs activités et s'assurent qu'elles exploitent pleinement leurs ressources marketing, nécessitant des approches différentes dans leur évaluation ce qui se traduit par de nouvelles questions à se poser.

Il existe, dans presque toutes les organisations, une ou des ressources marketing considérables non utilisées, sous-utilisées ou mal utilisées. Il est donc nécessaire pour tout chef d'entreprise d'être en mesure d'ajuster ses activités de façon à exploiter le plein potentiel de son actif. À l'époque, on gaspillait fréquemment un temps excessif et des sommes d'argent très considérables à rechercher des informations qui existaient effectivement, mais qui n'avaient pas été exploitées. Ainsi, une liste de questions clés, quoique quelque peu générales, a été élaborée pour être utilisée au début de tout projet de recherche. C'est notamment ce à quoi nous allons faire référence dans ce travail par le terme de "Control Marketing" qui est devenu de plus en plus évident, en étudiant les réponses à de nombreuses questions, que la plupart des entreprises pouvaient améliorer matériellement leur performance en exploitant davantage à la fois les informations et les ressources marketing dont elles disposent déjà. Par conséquent, les listes de contrôle, qui étaient à l'origine axées sur les données de marché, ont été considérablement élargies pour couvrir tous les aspects des activités de marketing d'une entreprise.

Dans le souci de s'inscrire dans cette dynamique et de poser les jalons d'une bonne continuation, les entreprises ont recours à plusieurs outils et méthodes de contrôle et d'adaptation aux nouvelles données du marché par ce qui peut être vu comme de l'innovation méthodologique. Au lieu de théories, de plans élégants, de stratégies sophistiquées et de philosophies ésotériques, notre objet de recherche et aussi solution aux problèmes susmentionnés produit des suggestions pratiques et terre-à-terre qui pourraient, pour la plupart des organisations, être mises en œuvre en même temps sans frais ou à faible coût. Il n'y a pas de magie à cela : il s'agit simplement d'utiliser pleinement ou de redéployer ce qu'une entreprise possède déjà.

L'audit marketing est l'évaluation complète de tous les angles de l'opération marketing dans une organisation. Cela signifie l'évaluation systématique des plans, des objectifs, des stratégies, des activités et de la structure organisationnelle ainsi que du personnel de marketing (Loya, 2011). Cette approche a l'utilité d'offrir un outil d'enquête et d'investigation efficaces permettant de concrétiser la volonté de transparence manifestée par les dirigeants, et en même temps de remettre en cause et de changer les méthodes archaïques de gestion en usage dans certaines entreprises. Une méthode qui devient une nouvelle tendance dans la gestion de l'entreprise, car elle peut aider les différents types d'entreprises à revoir leurs structures marketing et peut donc contribuer à la rationalisation de l'activité globale et à l'amélioration non seulement du marketing, mais également de la performance globale des entreprises ainsi que les marchés qu'elles constituent.

Objectifs de recherche

Il est important et essentiel de fixer des objectifs de recherche lors de l'élaboration et la rédaction du mémoire, ces derniers participent à la résolution de la problématique.

Dans notre travail, nous allons nous intéresser à l'audit marketing en tant que levier d'amélioration de la stratégie marketing d'une entreprise avec pour objectif principal de démontrer le rôle de cette pratique.

Dans une première partie, nous allons voir dans l'ordre : le marketing, le contrôle marketing, l'audit marketing et la différence entre les deux derniers. Cela nous vaudra de nous familiariser avec les termes auxquels notre étude tournera autour.

Nous allons ensuite, dans une seconde partie, nous centrer seulement sur l'audit marketing en termes de méthodologie et de démarche d'un point de vue théorique. Cette étape du travail nous permettra de fournir les bonnes questions à poser pour faire un audit marketing et que nous allons justement utiliser pour éventuellement démontrer l'objet et problématique de notre recherche : **Le rôle de l'audit marketing dans l'amélioration de la stratégie marketing de l'entreprise.** De cette problématique découle un certain nombre de sous-questions :

- Comment se déroule un audit marketing ?
- L'audit marketing influence-t-il sur la performance de l'entreprise ?
- L'audit marketing améliore-t-il la stratégie marketing de l'entreprise ?

Pour analyser notre problématique de recherche, on a retenu les hypothèses suivantes :

H1 : l'audit marketing peut être justifié comme un levier de rectifier, a posteriori les orientations stratégiques dans l'atteinte des objectifs.

H2 : l'audit marketing ne constitue pas un atout pour le développement de l'entreprise.

H3 : l'audit marketing peut être identifié et considéré comme un système d'alerte permanent qui permet à la direction d'éviter les positions les plus défavorables.

CHAPITRE I :

ASPECT THÉORIQUE DE L'AUDIT MARKETING.

INTRODUCTION

Le marketing est indéniablement un outil de gouvernance stratégique des entreprises et par ricochet est une affaire de professionnels qui observent, collectent, interrogent, planifient et suggèrent avec efficacité les actions à mener pour le rayonnement d'un produit sur le marché. Par ailleurs il apparaît de plus en plus constant que pour exister aujourd'hui l'intégration de la fonction marketing est devenue indispensable pour l'entreprise, ceci afin d'identifier les attentes du marché et mettre en œuvre les actions appropriées.

Sachant qu'au fil des années, les besoins des dirigeants d'entreprises se sont accentués en matière de vérification, et leur désir d'être informés à temps sur l'évolution de leurs activités devient de plus en plus ardent et semble être même une exigence. Ainsi, les entreprises prennent donc conscience de l'utilité et de l'importance de trouver des outils leur permettant de surveiller et analyser leurs marches, l'environnement et ses forces et faiblesses.

L'objet de ce chapitre est de donner dans un premier temps un aperçu théorique du marketing, par la suite nos efforts iront se concentrer sur le concept d'audit marketing, comme outil de contrôle et d'aide à la gestion et d'amélioration du potentiel marketing de l'entreprise.

SECTION 1 LE MARKETING : GÉNÉRALITÉS

Le « **Marketing** » est un mot américain qui se traduit en français par « **Mercatique** » et « **Marchéage** » qui sont peu utilisés dans les ouvrages vu qu'ils ne reflètent les principales idées du « **marketing** ».

Le Mercatique a pour but principal d'analyser le comportement des consommateurs, le marché ou les clients pour répondre aux besoins. Alors que le marchéage regroupe les 4P de McCarthy¹ : « Product – Price — Place – Promotion ».

La définition du Marketing change selon les époques économiques, considéré jadis comme une méthode et un outil par les entreprises, souvent industrielles afin d'augmenter et accroître leurs ventes. Dans cette section, nous allons voir la définition du Marketing, son historique son rôle et son importance pour les organisations.

1.1 HISTORIQUE DU MARKETING

Les premières formes du marketing apparaissent au 17^{ème} et 18^{ème} siècle. Mais selon la pensée économique classique, le marketing est apparu pour la 1^{ère} fois au 19^{ème} siècle, en raison de l'incapacité des agents économiques à résoudre les problèmes causés par la rapide croissance.

Cependant il y a un troisième antagoniste à ces deux théories qui est le "management", car l'histoire du marketing s'inscrit dans l'histoire de ce dernier, qui est considéré comme une discipline récente caractérisée par l'environnement et les besoins spécifiques du 20^{ème} siècle.

Pour GORDON, HOWELL et PIERSON (1959), le concept de marketing est surtout né de l'idée de placer le consommateur au centre des affaires et c'est pour cette raison que plusieurs auteurs se sont aussitôt consacrés à ce sujet. La gestion scientifique de la force de vente publiée par Charles Hoyt en 1912 en est un bon exemple. En 1937 apparaissent l'American Marketing Association (AMA) et le Journal of marketing. De 1944 à 1957, plusieurs auteurs comme J. McKitterick, P. Drucker, F. Borch, R. Keith et Th. Levitt, Alderson, avance l'idée de placer le consommateur au centre des affaires. Et c'est pour cette raison qu'à partir de 1960 le marketing est devenu une discipline de management par l'application systématique des outils dans une optique managériale à cette époque.

¹McCarthy, E. J. «Basic Marketing: A Managerial Approach» Irwin éditions, Homewood, IL, 1960. p.34.

1.2 DÉFINITIONS DU MARKETING

Étymologiquement, le terme marketing vient du terme anglais : « market » qui signifie le « marché » et la forme de « ing », qui signifie dynamique et action, donc le marketing s'oriente et s'intéresse aux activités des entreprises dans les marchés. On trouve plusieurs définitions du marketing :

- a) **Une approche sociétale** : Selon le Marketing Management : « Le marketing est le mécanisme économique et social par lequel individus et groupes satisfont leurs besoins et désirs au moyen de la création et de l'échange avec autrui de produits et services de valeur »².
- b) **Approche managériale** : «C'est la science et l'art de choisir ses marchés cibles, et d'attirer conserver et de développer une clientèle en créant, délivrant et communiquant de la valeur»³
- c) **Sur le plan académique** : on y trouve plusieurs définitions du marketing :
 - D'après Le Dictionnaire français Larousse, le marketing est un « ensemble des actions qui ont pour objet de connaître, de prévoir et, éventuellement, de stimuler les besoins des consommateurs à l'égard des biens et des services et d'adapter la production et la commercialisation aux besoins ainsi précisés »⁴.
 - Selon Le Marketeur de Christian Michon « Le marketing est un état d'esprit et une attitude, un choix de gestion et un ensemble de techniques qui permettent, à travers une offre de biens et services, de satisfaire les besoins et désirs des consommateurs d'une manière rentable pour l'entreprise»⁵.
 - Et enfin selon Mercator 10e édition, de Jacques Lendrevie, Julien Lévy « Le marketing est l'effort d'adaptation des organisations à des marchés concurrentiels, pour influencer en leur faveur le comportement des publics dont elles dépendent, par une offre dont la valeur perçue est durablement supérieure à celle des

²Kotler, P, B. Dubois. Marketing Management. 11e Edition, Pearson Education, Paris, 2004. P.12

³Ibid., p.13.

⁴Dictionnaire de Français Larousse, Consultez sur le site web - www.larousse.fr/ (Date de consultation Web. 16. aout. 2020).

⁵Michon,C .Andréani,J-C. Badot,O. Bascoul,G, « Le Marketeur: Fondements et nouveautés du marketing »Pearson Education France. Paris, 2010, P.

concurrents. Dans le secteur marchand, le rôle du marketing est de créer de la valeur économique pour l'entreprise en créant de la valeur perçue par les clients »⁶.

En somme, le marketing est une discipline qui a pour but de créer de la valeur, il cherche à déterminer les offres de biens, de services ou d'idées en fonction des attitudes et de la motivation des consommateurs ou du public en général afin de favoriser leur commercialisation. Pour y'arriver, ce derniers utilise un ensemble de méthodes et d'outils dont dispose l'organisation pour s'adapter aux publics visés, répondre à leurs attentes et satisfaire leurs besoins à court et à long terme. D'un point de vue créatif, d'un point de vue créatif, il apporte l'innovation comme source de développement et de croissance de l'entreprise.

1.3 IMPORTANCE DU MARKETING DANS L'ORGANISATION

Chaque entreprise doit adopter une bonne stratégie marketing. Cette expression peut être entendue partout dans les magazines, sur Internet ou à la télévision. Cependant, de nombreuses entreprises ignorent encore l'importance du marketing dans l'entreprise.

Selon les définitions qu'on a vues ci-dessus, le marketing est une fonction incontournable de l'entreprise, le marketing contribue d'une manière vitale dans la satisfaction des besoins et désirs humains, il permet de déterminer les besoins insatisfaits, les convertir en opportunités commerciales en créant et déployant de nouveaux produits ou services afin de répondre aux besoins, et de se fait engendrer d'une part le bien-être du consommateur et d'autre part le profit de l'organisation. La survie et la croissance de la firme dépendent aujourd'hui de sa capacité à offrir des produits sur les marchés qu'elle s'est choisis dans un environnement où les besoins sont en perpétuelle évolution⁷.

Le marketing s'avère un outil essentiel dans la science de gestion, qui est en forte interaction avec toutes les autres fonctions de l'entreprise (finance, technique, ressources humaines, etc.) Ainsi les résultats de l'entreprise dépendent souvent de leurs performances en marketing. La finance, la comptabilité, la gestion des opérations et les autres fonctions ont peu d'utilité si la

⁶Lendrevie.J. Lévy,J. «Mercator 10e édition : Théories et nouvelles pratiques du marketing », Dunod, France, 2012, p. 5.

⁷Kotler, P. « Le Marketing Management », 6e édition, Ed. Prentice Hall, Paris, 2002, p.19.

demande pour les produits et les services de l'entreprise est insuffisante⁸. Autrement dit, le marketing est la science qui permet à chaque organisation de garder sa position concurrentielle sur le marché.

1.4 RÔLE DU MARKETING DANS L'ENTREPRISE

Le rôle du marketing diffère d'un auteur à l'autre, selon KOTLER⁹, le marketing consiste à identifier les besoins humains et sociaux, puis à y répondre, et ces besoins sont transformés en opportunités rentables. Ainsi, le marketing a pour rôle de réguler la demande, c'est-à-dire d'influencer son niveau, son moment d'expression et sa nature, en quelque sorte adapter l'offre à la demande. Il peut porter sur de nombreuses entités comme les biens, services, événements, expériences, personnes, endroits, propriétés, organisations, informations, idées. Aussi, il peut s'exercer sur plusieurs types de marchés comme les consommateurs, les entreprises, les marchés étrangers, les marchés publics et à but non lucratif.

Quant à DRUCKER, le rôle du marketing est d'adapter le produit ou le service proposé par l'entreprise aux besoins des clients, donc on peut y apercevoir la création d'une satisfaction mutuelle entre l'entreprise et les clients.¹⁰

Pour l'entreprise, le rôle du marketing se manifeste en trois points essentiels¹¹ :

a. Concevoir des solutions de valeur : L'analyse des besoins du marché permet à l'entreprise d'apporter une ou plusieurs solutions de valeur aux problèmes exprimés ou non des individus et/ou des organisations. C'est cette réponse aux besoins de la clientèle qui constitue la base des idées de produits ou de services nouveaux d'une entreprise. Selon que ses besoins soient exprimés ou non, l'innovation pourrait être soit tirée par le marché, soit poussée par l'entreprise. Outre, l'analyse des besoins, il appartient au marketing de prévoir et de gérer constamment la mutation de l'environnement.

⁸Kotler, P. Drucker .P « Le Marketing Management» 13^e édition. Nouveaux horizons, Paris, 2009, page 4.

⁹Kotler, Keller, Manceau, Dubois, « Le Marketing Management », 13^e édition, nouveaux horizons, Paris, 2009

¹⁰Kotler, Keller, Manceau, Dubois, 2009, Op. cit., page 5.

¹¹Lendrevie, J, Levy J, Lindon D, « Mercator », 8^e édition, Dunod, Paris, 2006, P. 12.

b. Promouvoir des solutions de valeur : les solutions de valeur apportées par l'entreprise devraient être diffusées auprès de la clientèle. Si l'innovation n'est qu'une réponse aux besoins articulés des clients, les techniques commerciales servent à faire connaître et à faire valoir la nouvelle offre auprès du marché cible identifié par l'entreprise. Par contre, si cette innovation est une création dans le but de satisfaire des besoins non exprimés de la clientèle, ces techniques commerciales vont permettre à l'entreprise de créer des marchés nouveaux.

c. Animer l'entreprise : le marketing est situé à la jonction du marché et de l'entreprise. Cette position d'interface lui permet donc de diffuser, au sein de l'entreprise, les informations collectées sur le marché et d'orienter par conséquent les activités des autres fonctions. En tant que philosophie d'entreprise, le marketing privilégie la satisfaction de la clientèle. Celui-ci se doit alors de faire converger toutes les décisions de l'entreprise vers cet état d'esprit.

On peut donc bien se référer aux dires de Lendrevie, C.-À-D. que : « le rôle du marketing est de créer de la valeur économique pour l'entreprise en créant de la valeur perçue par les clients »¹². Le marketing a un rôle central puisque c'est dans le cadre de ce dernier que l'entreprise détermine ce qu'elle va vendre (vendre quoi ? À qui ? Comment ? Et à quel prix ?) Donc ce qui est la raison d'être de l'entreprise.

1.5 LES OBJECTIFS DU MARKETING POUR L'ENTREPRISE :

Les objectifs du marketing se divisent principalement en deux catégories :

On trouve en premiers lieux **les objectifs directs principaux** :

- Accroître les débouchés de l'entreprise,
- Étendre le marché de l'entreprise (géographique et en profondeur : les non-consommateurs relatifs, et ceux de la concurrence).
- Fidéliser les clients.
- Améliorer la politique de qualité du produit.

¹²Lendrevie, J, Levy J, Lindon D, 2006, Op. cit., page 12.

Ensuite on trouve **les objectifs secondaires** :

- Améliorer l'efficacité de l'entreprise, sa rentabilité.
- Favoriser la rentabilité de l'entreprise.
- Contribuer à la croissance de l'entreprise.

1.6 LE CONTRÔLE MARKETING

Quel que soit le soin et les mesures apportés à la préparation d'une stratégie ou d'un plan marketing, leur réalisation doit en être évaluée et contrôlée ensuite en permanence.

1.6.1 DÉFINITION

Le contrôle marketing est le processus par lequel l'entreprise évalue l'effet de ses activités marketing et effectue les changements et les ajustements nécessaires¹³.

1.6.2 LA NÉCESSITÉ DU CONTRÔLE MARKETING

Le contrôle marketing s'inscrit dans le cadre du Management par objectifs, qui passe essentiellement par les quatre étapes suivantes :

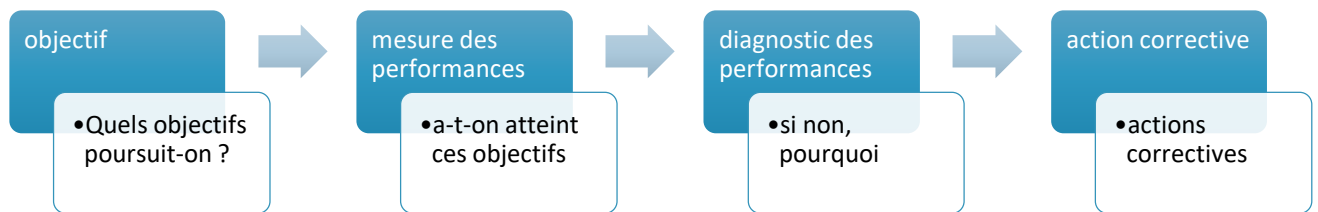
1. Déterminer périodiquement les objectifs marketing à atteindre.
2. Évaluer la performance des actions marketing entretenues. C'est-à-dire, comparer la situation réelle, à un moment donné, avec le prévisionnel sur la base de ces indicateurs : c'est une étape d'information, de comparaison et d'explication.
3. Déterminer les causes des manquements des performances
4. Mettre en œuvre des actions correctives pour réduire, voire éliminer, le gap entre les objectifs initiaux et la performance réalisée.¹⁴

On peut résumer ces étapes comme suit :

¹³Kotler, Keller, Manceu. « Marketing Management » 14e Édition, Pearson France, Paris, 2012, p.729.

¹⁴ KOTLER.P (2002), « Marketing Management: Millenium Edition », Ed. Prentice Hall, P.39.

Figure I.01- Les étapes du contrôle marketing



Source : Kotler, P. Keller, K. Manceau, D « Marketing Management » 14e Édition », Pearson, Paris, 2012, p 729.

1.7 LES TYPES DE CONTRÔLE MARKETING

Il y a plusieurs types de contrôles marketing qui s'appliquent à tous les niveaux de l'organisation que nous allons montrer dans le tableau suivant :

Tableau I. 01 : Les types du contrôle marketing.

Nature du contrôle	Principale responsabilité	Objectif	Outils
Contrôle du plan annuel	Direction générale, directions fonctionnelles.	Analyser dans quelle mesure les objectifs ont été atteints et identifier des actions correctives.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyser des ventes, de la part de marche. ▪ Rations de dépenses par rapport au chiffre d'affaires. ▪ Analyse financière. ▪ Baromètre de clientèle.
Contrôle de rentabilité	Contrôleur marketing	Analyser dans quelle mesure l'entreprise gagne ou perd de l'argent.	Étude de rentabilité par : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Produits. ▪ Zones géographiques. ▪ Segments de marché. ▪ Circuits de distribution. ▪ Tailles de commande.

<p>Contrôle de la productivité</p>	<p>Responsables fonctionnels et opérationnels, contrôleur marketing</p>	<p>Évaluer et améliorer la productivité des moyens commerciaux et l'impact du niveau de dépenses</p>	<p>Analyse de :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La productivité ▪ La force de vente ▪ La publicité ▪ La promotion de vente la distribution
<p>Contrôle stratégique</p>	<p>Direction générale, auditeur marketing</p>	<p>Analyser dans quelle mesure l'entreprise saisit les opportunités liées à l'environnement, notamment en matière de marches, de produits et des circuits</p>	<p>analyse de l'efficacité du marketing de l'entreprise.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Audit Marketing. ▪ Bilan de ses responsabilités sociales et de l'éthique de ses comportements

Source : Kotler, P. Keller, K. Manceau, D. « Marketing Management », 14e édition, Édition Pearson, Paris, France, 2012, P729.

Le concept « marketing » s'est développé d'une façon remarquable suite aux changements qu'a connus l'environnement et aux exigences d'un client qui devient de plus en plus déterminant dans la conduite stratégique de l'entreprise. Ainsi, le rôle du marketing n'est plus accessoire, comme il l'était, mais devenu primordial. La plupart des firmes ont intégré cette nouvelle fonction dans leurs structures organisationnelles, ont concentré leurs efforts sur son amélioration et n'ont jamais cessé de contrôler son réalisme afin de renforcer les opportunités et de corriger les faiblesses.

SECTION 2 : GÉNÉRALITÉS SUR L'AUDIT MARKETING

Dans cette section, nous allons mettre la lumière sur la raison d'être de notre recherche, à travers l'évolution de l'audit marketing, des définitions de plusieurs auteurs, les caractéristiques, et les types d'un audit marketing. Ensuite, nous allons définir le contrôle, la nécessité du contrôle et nous allons conclure avec une comparaison entre le contrôle et l'audit.

2.1 ÉVOLUTION DE LA FONCTION AUDIT À L'AUDIT MARKETING

La naissance de l'audit était lors de la crise financière de 1929 aux États-Unis, l'audit interne se basait sur la comptabilité, l'auditeur n'avait comme référence que les faits passés et leurs investigations se limitaient qu'aux informations déjà comptabilisées, d'où la création d'une nouvelle orientation qui nécessite un conseiller du management sur tous les niveaux.

La décentralisation des entreprises suscite la délégation des pouvoirs, mais aussi une augmentation des risques. Quant à l'audit, cela demande une orientation plus stratégique : il faut axer les missions selon des objectifs stratégiques définis par l'entreprise. En plus des critères d'audit traditionnel, s'ajoute la préoccupation d'assurer l'avenir. De ce point de vue, le marketing forme un axe d'audit important.

D'après W. Seelig (membre du directoire de Siemens AG, vice-président du Conseil du patronat allemand (1983), lors d'une conférence de l'Institut allemand des auditeurs internes à Munich, l'auditeur n'est plus un expert en points faibles, il devient le conseiller interne de l'entreprise.

En effet, les techniques d'audit se sont étendues, progressivement, à d'autres domaines face à la complexité grandissante des réglementations et à la nécessité de normalisation des méthodes de gestion : audit juridique, audit marketing, audit social, etc. .

Par conséquent, cela demande une spécialisation de l'auditeur pour cause de technicité (par exemple, l'audit informatique montre une évolution de la fonction vers un secteur de haute technologie, mais aussi à haut risque). Il n'existe pas un domaine sans son audit spécifique.

Il est rare de trouver des littératures sur la notion d'audit marketing, surtout en langue française, contrairement à la culture anglo-saxonne où le sujet est largement traité.

L'audit marketing n'est pas une nouvelle pratique de gestion ni une panacée. Léonard DUMAS (2007) nous dit que cette notion n'est pas une nouvelle pratique de gestion ni une panacée.

Selon ROTHE, HARVEY et JACKSON (1997) le terme **marketing audit** a été utilisé formellement pour la première fois par Abe SHUCHMAN dans un rapport de l'American Management Association en 1959. Toutefois, ce n'est que durant la décennie 1970 qu'il s'est imposé comme solution pouvant satisfaire les besoins d'information des dirigeants.

Et depuis, l'audit marketing ne cesse de se développer et a connu un progrès considérable. Il s'est construit autour de l'audit une image de modernité et d'efficacité qui provient de trois principaux facteurs : la richesse du concept, l'exigence de compétences étendues et la rigueur de la méthode. L'audit, exercé par un auditeur, est un processus méthodique, neutre et documenté permettant de recueillir des informations objectives pour déterminer dans quelle mesure les exigences satisfont aux référentiels du domaine concerné.

2.2 DÉFINITION DE L'AUDIT

Le terme audit introduit dans le vocabulaire de gestion par les grands cabinets spécialisés anglo-saxons vient du latin auditeur : il signifie littéralement écouter, entendre. Le premier domaine d'application de l'audit à l'origine est le domaine comptable et financier ; il s'agit d'un ensemble de tâches et de travaux réalisés par les commissaires aux comptes (cabinets d'experts comptables) afin de certifier les comptes de l'entreprise.

Nombreuses sont les définitions de l'audit, elles changent d'un auteur à l'autre, l'audit est souvent défini comme « un processus systématique d'objectivité et d'évaluation des preuves concernant l'état actuel de l'entité, région, processus, compte financier ou le contrôle et en la comparant aux prédéterminés, critères acceptés et communiquer les résultats aux utilisateurs prévus. Les critères auxquels l'état actuel est comparé peuvent être une norme légale ou réglementaire (comme la Loi Sarbanes Oxley), ou générer en interne des politiques et procédures »¹⁵.

Selon Bécour et Bouqui, l'audit est « l'activité qui applique en toute indépendance des procédures cohérentes et des normes d'examen en vue d'évaluer l'adéquation, la pertinence, la sécurité et le fonctionnement de tout ou partie des actions menées dans une organisation par référence à des normes »¹⁶.

¹⁵Weber C.P, Kagermann H, Küting K, Kinney W., «Internal Audit Handbook», Springer, Berlin, 2008 p.2.

¹⁶Bécour J.C, Bouquin H., «Audit opérationnel: Entrepreneuriat, Gouvernance et Performance» 3ed, Economica, Paris, 2008, p.12.

2.3 DÉFINITION DE L'AUDIT MARKETING

Au fur et à mesure qu'une entreprise grandit, elle sera amenée à se poser des questions sur l'efficacité de sa stratégie marketing. Comment l'améliorer ? L'audit marketing peut alors être une réponse efficace.

Depuis l'apparition de l'audit marketing, de nombreuses définitions ont été formulées pour définir ce concept.

D'après Le Mercator 11e, l'audit marketing est un « examen critique systématique de l'ensemble ou d'une partie de la politique marketing, conduisant à un diagnostic interne »¹⁷.

Selon Le Marketeur « l'audit marketing s'apparente à un diagnostic permettant d'identifier les forces et faiblesses de l'entreprise et de prendre d'éventuelles mesures correctives »¹⁸.

Et d'après Philip Kotler « Un audit marketing est un examen complet, systémique, indépendant et régulier de l'environnement, des objectifs, stratégies et activités d'une entreprise, en vue de détecter les domaines posant problème et de recommander des actions correctives destinées à l'améliorer son efficacité marketing »¹⁹. Définition que nous allons retenir dans le cadre de notre recherche.

D'après toutes les définitions de l'audit marketing déjà mentionné, on peut dire que ce dernier encourage les responsables à remettre en question une partie ou l'ensemble de leurs activités de marketing et mettre en place une analyse complète des forces et des faiblesses de la politique globale de marketing de l'entreprise. Dans le but d'identifier des leviers de croissance afin d'améliorer les résultats de leur entreprise.

¹⁷Lévy J, Lendrevie J, « Mercator » 11e édition. Dunod, Paris 2014, p. 708.

¹⁸Michon C, Andreani J, Badot O, et Bascoul G. « Le Marketeur: Fondements et Nouveautés du Marketing » 3e ed. Pearson Education, Paris, 2010, p.129.

¹⁹Kotler P, Keller K, Manceau D « Marketing management » 14e Édition. Pearson Education. Paris 2012, P.731.

2.4 LES CARACTÉRISTIQUES DE L'AUDIT MARKETING

L'audit marketing diffère des autres fonctions d'audit par la caractéristique suivante :

- **Le champ couvert** : l'audit marketing doit porter sur toutes les activités, et pas seulement celles qui connaissent les difficultés, car, si c'était le cas, le responsable, n'ayant pas une vue d'ensemble, pourraient ignorer les véritables causes des défaillances.
- **Systematicité** : Un audit marketing doit comporter une succession coordonnée de diagnostics portant sur l'environnement, le système marketing interne et les différentes activités, les diagnostics doivent déboucher sur l'élaboration d'un programme d'actions correctives à court et à long terme, susceptibles d'améliorer le niveau global de performance.
- **L'indépendance** : Un audit marketing doit être conduit par un service indépendant du département marketing, afin d'avoir toute l'objectivité nécessaire, le recours à un consultant extérieur à la division, possédant une large expérience d'audit et une bonne connaissance du secteur concerné est recommandée.
- **La régularité** : il doit être conduit régulièrement et pas seulement en situation de crise. Il est source d'enrichissement pour toute entreprise, qu'elle soit florissante ou en difficulté²⁰.

Comme on peut trouver dans certains ouvrages, d'autres caractéristiques qui se rajoutent ont ces derniers : **la périodicité, l'expérience, la progressivité et le rapprochement.**

2.5 LES DIFFÉRENTS TYPES D'AUDIT DU MARKETING

Les types d'audit marketing ont changé au cours de l'évolution d'audit marketing afin de subvenir aux insuffisances des précédentes.

Aujourd'hui, l'AM est utilisé dans deux occasions dans la vie d'une entreprise :

²⁰Kotler P, Keller K, Manceau D. 2012, Op. cit., page 731-732.

- Au début du processus de planification marketing : la notion d'audit renvoie alors à la notion du bilan, l'état des lieux du marché, des opportunités et des menaces et des capacités de l'entreprise, on parle d'audit de portée stratégique.
- En fin de processus de mise en œuvre du plan marketing : la notion d'audit est synonyme de contrôle, la visée est plus opérationnelle.

D'ailleurs on dénombre quatre types d'audit :

Audit de check-up : audit global de la fonction marketing. Il est tourné vers l'action en préconisant des actions correctives qui aideront le responsable quant à la prise de décision. Il consiste à procéder par une analyse systématique (respect d'une procédure investigation), une analyse exhaustive (une analyse de toutes les dimensions de la fonction commerciale), une analyse de type préventif (réalisé au moment où il n'y a aucun dysfonctionnement) et une analyse des points forts et points faibles de la fonction.

Audit de crise : une analyse spécifique, limitée, de type curatif en réponse à un dysfonctionnement constant. Le but étant de trouver une solution rapide à ce problème.

Audit d'anticipation ou décisionnel : réponse sur l'analyse prospective. Impose une anticipation des conséquences sur la situation commerciale des décisions stratégiques. Il s'effectue avant de prendre une décision coûteuse ou risquée pour l'entreprise.

Audit d'évaluation : une analyse qui permet de mesurer la pertinence des actions engagées par les responsables marketing. Définir les écarts entre les objectifs et résultats. Il permet de déterminer la valeur d'une entreprise. Il s'agit là de mesurer et de chiffrer les éléments immatériels tels que la notoriété, le capital marque, la qualité du personnel de vente²¹.

2.6 DIFFÉRENCE ENTRE CONTRÔLE ET AUDIT DU MARKETING

Il existe plusieurs différences entre l'audit et le contrôle, mais ces deux concepts portent toujours à confusion vu leurs ressemblances, la réponse à ces deux questions permet de les différencier :

²¹ Ibnkhayat Nozha. « Marketing des Systèmes et Services d'Information et de Documentation » Presses de l'Université du Québec, Québec -Canada, 2005, p.426-427.

CH I : Aspect théorique de l'audit marketing

1. Comment la fonction marketing suit-elle ses actions en vue de la réalisation de ses objectifs ? On parle du **contrôle**.
2. Que faut-il mettre en place pour améliorer et perfectionner son savoir-faire en marketing ? On parle alors de l'**audit marketing**.

Dans le tableau suivant, nous allons citer les principales différences entre les deux concepts :

Tableau I. 02 : Différences entre contrôle et audit.

	Contrôle du marketing	Audit du marketing
Gestion	Courante.	D'exception.
Enjeux	Respect des engagements.	Productivité des actions et de la structure marketing.
Objectifs	Suivi des plans.	Évaluation des plans actuels et amélioration des processus de marketing.
Objet	Suivi d'indicateurs dont la mesure était prévue dans le plan.	Examen des indicateurs, étude des résultats par rapport à des résultats moyens du secteur ou du concurrent de référence. Analyse de la qualité de l'organisation et des procédures de marketing (recherche, offre...)
Fréquence	Continu	Discontinu
Périodicité	Régulière (celle prévue dans le plan)	Ponctuelle

CH I : Aspect théorique de l'audit marketing

Place par rapport au plan	Partie intégrante d'un plan	Précède ou mets en cause la planification
Réalisation	En interne	Par consultation externe + appui interne

Source : DAYAN, Armand. Manuel de gestion, volume 1, Ellipses Édition marketing S.A, Paris, 1999, P 493.

CONCLUSION

Au terme de cette partie, nous pouvons dire que notre recherche théorique nous a montré l'existence et l'importance de la fonction marketing au sein de l'entreprise. Nous avons vu l'histoire, les définitions et l'objet du marketing. Ayant vu le marketing sous ses multiples angles et en tant qu'atout majeur pour toute entreprise. Sachant qu'après la mise en œuvre du plan marketing, vient l'étape du contrôle marketing qui consiste essentiellement à s'assurer que les choses se sont passées comme prévu et d'envisager les plans d'urgence et les mesures correctives si nécessaire.

L'audit marketing s'avère être une nécessité qui vient combler les lacunes que des approches antérieures telles que le contrôle marketing ne pouvaient pas couvrir. Un système de contrôle pour l'ensemble du processus d'adaptation de l'entreprise aux turbulences du marché ainsi que ses politiques et ses procédures marketing pour assurer une bonne intégration de ses ressources et ses objectifs. D'où la nécessité d'un audit marketing.

Ce premier chapitre nous éclaire sur le concept de l'audit de la fonction marketing, en décrivant ses principales caractéristiques, ses différents types ainsi que la différence entre le contrôle et l'audit. Après avoir observé l'évolution de la fonction audit ainsi que sa mission, il est nécessaire de savoir quelles sont la méthodologie et la démarche de cet audit marketing. La réponse à cette question sera développée dans le deuxième chapitre.

CHAPITRE II :
MÉTHODOLOGIE ET DÉMARCHES DE L'AUDIT MARKETING

INTRODUCTION

Aujourd'hui, plus d'une quarantaine de types d'audits sont réalisés par des praticiens individuels ou regroupés dans des cabinets de conseils en communication ou en organisation. Les pratiques d'audit semblent répondre au besoin de mieux contrôler les usines et les institutions qui deviennent de plus en plus complexes.

Les entreprises cherchent souvent les diverses méthodes pour identifier les occasions favorables du marché, évaluer le potentiel des marches cibles, développer la stratégie et la technique marketing appropriées pour intervenir dans le marché.

Ce chapitre va se concentrer uniquement sur l'objet de notre travail : l'audit marketing. Pour mieux saisir ce qu'est l'audit marketing, il convient d'abord de se familiariser avec la méthodologie nécessaire à son élaboration dans une première partie et par la suite exposer les éléments clés et la démarche de l'audit marketing.

SECTION 1 : MÉTHODOLOGIE DE L'AUDIT MARKETING

Dans cette section nous allons mettre en avant la méthodologie nécessaire qui doit être mise en place afin d'effectuer un audit marketing. D'après L.B. Sawyer, il existe dix commandements de l'audit qui sont :

- 1- Connaître les objectifs de l'unité auditée (il faut déterminer la place de ce service dans l'organisation, la finalité poursuivie, les objectifs assignés).
- 2- Connaître les contrôles mis en place pour vérifier les opérations (chaque travail est à des erreurs pour des raisons multiples qui vont de l'inattention à la fraude) ; le service doit avoir ses propres moyens de contrôle qui sont considérés, dans leur réaction, comme des anticorps assurant la fiabilité des informations traitées.
- 3- Connaître les standards, les procédures qui constituent le cadre de travail ; chaque travail est régi par une méthode qu'il faut appliquer : par exemple, en production (modes opératoires), en comptabilité (les règles comptables et fiscales), en gestion du personnel (législation du travail, convention collective), etc.
- 4- Connaître la population, les volumes traités ; quant à la comptabilité auxiliaire, il faudra s'informer du nombre de comptes clients gérés, du nombre de références en magasin, du nombre de mouvements journaliers, etc.
- 5- Connaître les faits entraînant des faiblesses ; les informations verbales ne sont pas suffisantes pour l'auditeur, il se doit de prouver (s'il y a une volonté d'être crédible et répondre à l'obligation d'intégrité et d'indépendance) qui sont les bases de l'éthique de la profession.
- 6- Connaître les causes, les circonstances qui ont suscité ces anomalies ; la résolution des problèmes se fait lors de la connaissance de l'environnement, des causes qui ont engendré ces anomalies.
- 7- Déterminer les effets que peuvent avoir les erreurs ; il faut qu'il ait une évaluation de la notion de risque, on ne doit prendre en considération que les erreurs importantes ; vouloir supprimer toute erreur impliquerait des dépenses importantes et sûrement injustifiées vis-à-vis de la matérialité des pertes constatées.
- 8- Connaître les personnes de l'unité contrôlée ; l'auditeur s'appuie sur la technicité, mais aussi sur l'aspect relationnel qui est considéré comme étant un facteur de réussite pour la mission ; ce travail consiste à juger une fonction et non des personnes.

- 9- Définir une meilleure façon et le moment opportun de communiquer ; il faut que les anomalies rencontrées soient discutées avec les responsables avant la diffusion du rapport à la direction générale.
- 10- Connaître les méthodes modernes ; par exemple, les outils et les logiciels informatiques modernes.

1.1 LE STAFF DE L'AUDIT MARKETING

L'audit peut être réalisé par :

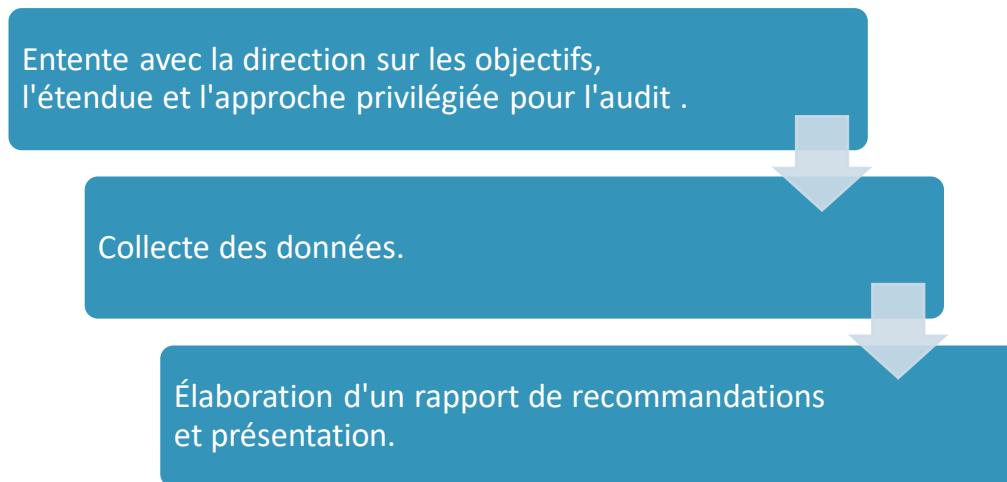
- **à l'interne** : par un personnel propre au service marketing de l'entreprise, par un personnel appartenant à un autre service du même organisme ou par un représentant de la direction. En reconnaissant l'utilité d'une telle intervention, les praticiens contestent le niveau d'objectivité qu'elle peut atteindre.
- **À l'externe** : par des experts-conseils appartenant à un cabinet d'audit ou à un bureau d'études. C'est cette seconde forme, qui de l'avis de tous, assure le plus d'objectivité et d'indépendance de l'audit.²²

1.2 LE PROCESSUS DE L'AUDIT MARKETING

Le déroulement d'un audit marketing change selon les types des audits marketing, l'organisation et la circonstance dans l'audit sont effectuées. Le processus traditionnel s'effectue sur 3 étapes qui sont résumées dans la figure suivante :

²²Ibnlkhayat Nozha , « Marketing des Systèmes et Services d'Information et de Documentation » Presses de l'Université du Québec, Québec -Canada, 2005, page 428.

Figure II.01 : le processus de l'audit marketing.



Source : Dumas Léonard, 2007, traduction libre adaptée de Kotler, P., Gregor, W. et Rodgers, W., "The Marketing Audit Comes of Age", Sloan Management Review, Winter 1977, Vol. 18, No 2, pp. 25-43.

Cependant, y'a une autre étape qui se rajoute a ces derniers, et on peut dire que le processus de l'audit marketing suit quatre phases :

- la préparation ou dialogue,
- la collecte de données,
- l'analyse de la situation
- l'élaboration du rapport²³.

1.2.1 LE DIALOGUE ET LES ENTRETIENS AVEC LES PERSONNELS DE L'ENTREPRISE

L'auditeur doit établir un bilan au terme d'une analyse élément par élément. Le constat peut être global ou ponctuel. Mais l'aspect le plus délicat réside dans la ressource humaine qui est souvent indissociable des choses et il y a risque d'appréciation subjective relative aux compétences et comportements. Donc la collaboration entre l'audit et le commanditaire devient plus étroite, donc l'auditeur doit d'abord prendre contact avec l'entreprise et ses acteurs avant de lire, analyser et interpréter ses documents internes afin de :

- Appréhender la vision de l'esprit marketing des dirigeants, cadres et employés et l'image perçue par les partenaires extérieurs.

²³Ibnlkhayat Nozha , Op. cit., page 428

➤ Recueillir des informations à priori sur des aspects principaux ou accessoires. Ce diagnostic peut être formel ou informel²⁴.

a. Les dirigeants : Il importe de savoir quelle est l'étendue du pouvoir du ou des dirigeants et de déterminer s'ils sont décideurs finaux. Au sein des PME, PMI la situation est claire par rapport aux sociétés familiales où il convient d'apprécier l'influence morale au-delà des aspects financiers. À ce niveau-là, quel que soit « le poids » du dirigeant, il se pose dans tous les cas de figure le problème de rapport de force entre le dirigeant, demandeur et commanditaire de l'audit, et l'auditeur prestataire de services ou tout simplement le chargé de mission. Il apparaît donc nécessaire que le champ de l'audit soit clairement défini au préalable.

b. Les cadres : Généralement les premiers contacts avec les cadres supérieurs résultent d'une présentation à l'initiative des dirigeants. Les premiers entretiens avec les cadres sont d'ordre technique, ainsi chaque cadre présente son service, ses objectifs, sa logistique, ses moyens et ses collaborateurs. Vu la situation privilégiée des cadres au sein de l'entreprise (position charnière entre le sommet et le bas), il est nécessaire de prendre en considération leurs jugements.

c. Les employés : Ils détiennent moins d'informations objectives que l'encadrement. Néanmoins, ils sont les plus aptes à proposer des solutions sur le plan opérationnel.

Exemple :

- L'amélioration de l'attente aux caisses.
- L'amélioration du SAV. Les entretiens les plus efficaces sont ceux d'ordre informel (séance de groupe autour d'un thème bien précis).

d. Les partenaires extérieurs :

L'entreprise ne vit pas en autarcie, elle entretient des relations permanentes avec les tiers (fournisseurs, clients, concurrents...). L'auditeur doit déterminer la qualité de ces relations : en déterminant les équilibres financiers avec les différentes parties. En vérifiant l'écart entre l'image projetée et celle perçue.

• **Les clients :**

²⁴« Audit Marketing, Audit opérationnel » s.d. consultez sur le site web www.scribd.com/doc/30908112/Support-Audit-Marketing#scribd, date de consultation 20 août 2020, 09:30.

Le client (direct et indirect) est le personnage le plus important pour l'entreprise. Alors, l'auditeur doit :

- Identifier les clients de l'entreprise ;
- Savoir s'ils sont satisfaisants ; - Savoir s'ils sont fidèles ; - Savoir si l'image perçue est celle véhiculée. Également, il est nécessaire de classer les clients selon les critères suivants : - Contribution au CA ; - Modalités de paiement ; - Type d'activité - Degré d'équipement... L'examen des fichiers clients procure des informations, mais le contact direct donne des renseignements plus précis

• **Les fournisseurs** : Généralement les relations qui s'établissent entre le fournisseur et l'entreprise sont plus rigides. Il est difficile de changer le fournisseur surtout dans le domaine industriel (problème de compétences, disponibilité...). Alors l'auditeur doit : - Évaluer le potentiel des fournisseurs ; - Mesurer leur degré d'adaptation ; - Mesurer leurs aptitudes à saisir les exigences de l'entreprise et à améliorer le niveau de services. - Mesurer leurs aptitudes à assumer les évolutions de la demande et à accroître la qualité.

• **Les concurrents** : Il est nécessaire de savoir le jugement de la concurrence sur l'entreprise, le marché et la conjoncture. Le dialogue avec les concurrents peut se faire dans le cadre des manifestations professionnelles (colloques, foires, salons...). Ainsi cela donne des informations sur : - Les produits ; - Les méthodes commerciales ; - Les argumentaires ; - Les supports de promotion et de communication ; - Les modes de financement ; - Les services...

• **Les financiers** : Ce sont les banquiers qui attirent l'attention de l'auditeur sur le caractère « somptuaire » ou excessif des dépenses mercatiques, surtout celles dans la contrepartie est intangibles (investissement publicitaire).

Pour un dialogue plus ouvert, le banquier doit avoir l'accord de l'entreprise Divulgateion des informations et des documents nécessaires vu la nature des informations dont disposent les banquiers, ces derniers peuvent donner des jugements globaux sur :un secteur d'activité, un Secteur géographique et l' Évolution possible des marchés qui intéresse l'entreprise.

• **L'administration** : c'est nécessaire de voir les qualités des relations avec les administrations, surtout celles les plus proches de l'entreprise et pour lesquelles l'entreprise est un partenaire social voire même financier.

Ainsi il faut :

- Vérifier le crédit de l'entreprise auprès de l'autorité municipale ;
- Vérifier les relations avec la mairie ;
- Le financement de certaines activités sportives.

1.2.2 LES SOURCES D'INFORMATION

Il y a plusieurs approches, outils et techniques qui assurent l'auditeur le bon déroulement et la réussite de sa démarche. On peut ainsi noter deux approches présentées comme suit :

a) **L'approche documentaire :**

On entend par document tout support audio ou visuel ou audiovisuel informatique, réalisé par et/ou pour l'entreprise et des personnes privées ou publiques. Ils peuvent restituer :

- Des informations quantitatives (flux monétaires ou de matières).
- Des informations qualitatives (explication des comportements et attitudes).

On distingue dans cette approche deux types de sources :

Les sources internes

- Documents comptables
- Plan périodique de marketing
- Fichier client, fournisseur...
- Statistiques commerciales
- Rapports des vendeurs
- Supports de promotion, de communication interne et externe, de formation du personnel commercial.

Les sources externes :

- Sources publiques : Organismes internationaux, Journaux officiels, Administrations
- Sources privées : Annuaire, Sociétés d'étude, Cabinets de conseil, Publications des institutions financières.

Ces informations sont traitées en vérifiant la crédibilité des sources en confirmant une source par une autre :

- Si cette source infirme la première : information à retenir
- Si non : information à rejeter

b) **Les enquêtes :**

Lorsque la documentation n'existe pas ou existe, mais n'apporte pas de réponses satisfaisantes et fiables, il est nécessaire de procéder à une enquête sur « le terrain ». Les difficultés communes à toutes les formes d'enquête peuvent se résumer ainsi :

- Choix de la cible ou population de référence (échantillon).
- Le choix de la méthode de prélèvement d'un échantillon représentatif ;
- Choix du mode d'enquête :
 - Par observation de la cible.
 - Par sollicitation de la cible.
- Choix de la procédure de sollicitation :
 - Interviews.
 - Entretiens plus ou moins directs.
 - Questionnaire auto administrée.
 - Sondage.
- Choix du vecteur d'enquête :
 - Enquête en contact direct.
 - Enquête par correspondance.
 - Enquête par Minitel ou par téléphone.
 - Enquête par métrie.

L'intérêt principal d'une enquête est d'apporter une réponse à un problème posé à un moment donné. Il ne doit pas y avoir d'écart de temps entre la question posée et la réponse obtenue, nécessaire au déroulement de l'enquête, car le marché et l'environnement évoluent trop vite²⁵.

Dans une enquête, toute question fera l'objet d'un traitement à part, dans ce cas il s'agit d'un *tri à plat*. L'auditeur pourra sélectionner certaines questions pour un tir croisé afin de :

- Déterminer les recoupements possibles ;

²⁵CAMUS, Bruno. « Audit marketing. Éditions », d'organisation, Paris, 1988. p.43.

- Déterminer les relations de cause à effet dans les comportements et les attitudes de la cible étudiée.

1.2.3 ANALYSE DE DONNÉES ET ÉLABORATION DU RAPPORT

L'étape d'analyse des données vient juste après celle de la collecte d'information. Ici on s'occupe de décortiquer et interpréter les données collectées citées plus haut pour ainsi sortir avec les forces que l'entreprise peut user à son avantage ainsi que les faiblesses que nous devons corriger. Pour faciliter la tâche, il est donc recommandé d'utiliser un tableau à double entrée, celui des forces et faiblesses pour une analyse optimale précédant l'élaboration d'un rapport d'audit. Ce dernier, à l'instar de celui de la recherche marketing, doit suivre un processus contenant cinq points essentiels :

- Le résumé destiné au lecteur ;
- Le rappel des buts et objectifs de l'audit marketing de l'entreprise ;
- Le rappel des méthodes de recherche et des outils de collectes ;
- La présentation des conclusions et recommandations de l'auditeur.

SECTION 2 : LA DÉMARCHE DE L'AUDIT MARKETING.

Comme on a déjà vu, l'audit marketing permet de réaliser une évaluation indépendante, autonome et permanente des performances de la fonction marketing à fin de préciser les principaux problèmes rencontrés par l'entreprise, ainsi que détecter les domaines d'actions, définir et mettre en place les opérations correctives destinées à améliorer l'efficacité et la situation marketing de l'entreprise.

Pour réaliser se diagnostique l'auditeur doit passer par

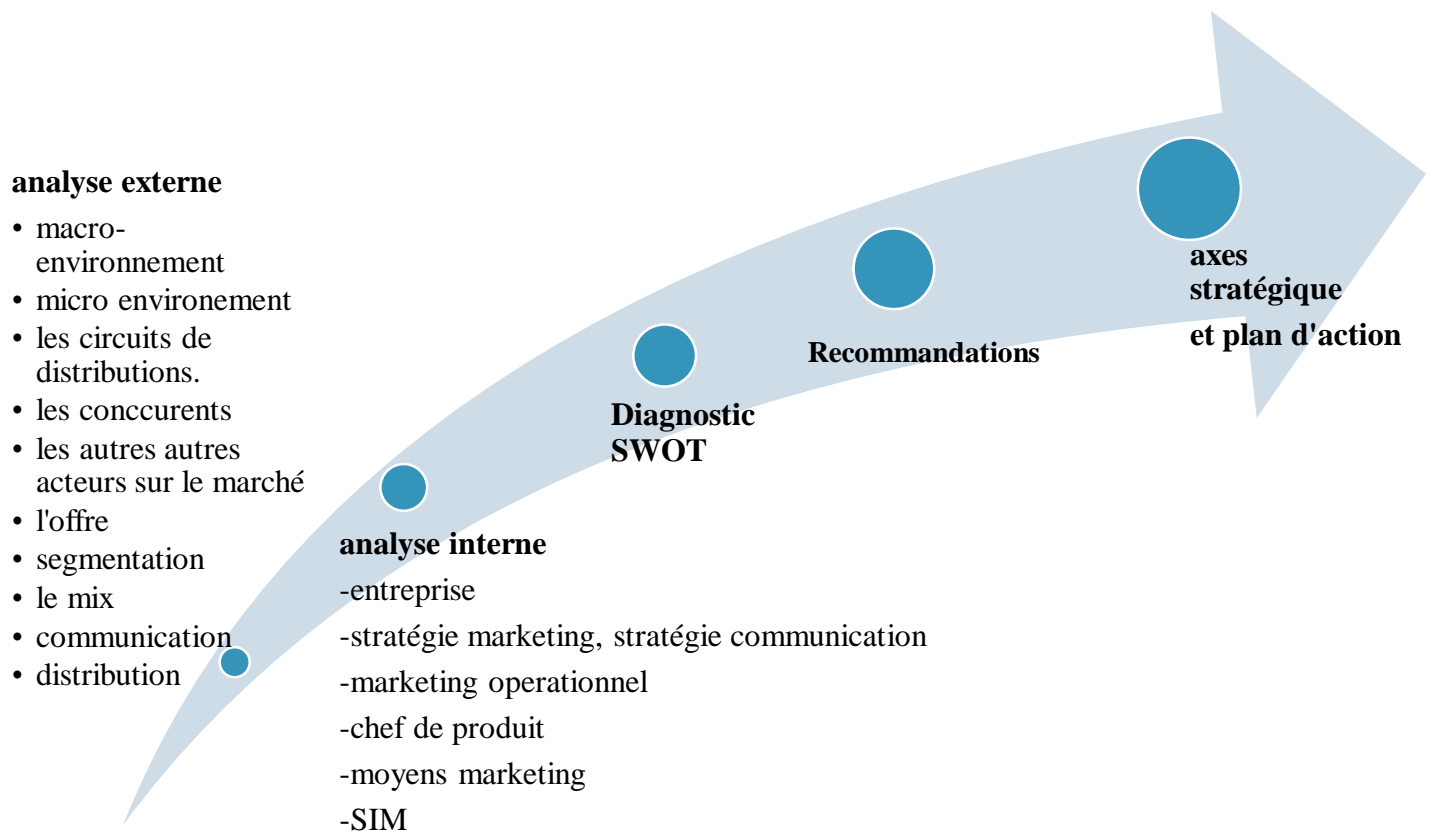
- Audit externe : l'analyse de la macro- environnement et du marché de l'entreprise (micro- environnement).
- Audit interne : l'analyse de l'entreprise et de ses gammes de produits. Au final, l'audit complet de l'entreprise est synthétisé sous forme de la matrice SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat: forces, faiblesses, opportunités, menaces).

Les informations récoltées au cours de l'analyse externe et du diagnostic interne sont triées et organisées pour aboutir à une conclusion opérationnelle donnant une vue synthétique de la situation marketing de l'entreprise et traçant les axes de progression.

Dans cette partie dans allons donner une vue générale et plus claire sur la démarche et la mise en œuvre d'un audit marketing.

La démarche de l'audit marketing comprend six étapes essentielles six plus ou moins interdépendantes qui sont représentées comme suit :

Figure II.02 : la démarche de l'audit marketing



Source : Heuclin Sébastien, « Clefs et Méthodes pour mener un Audit marketing profitable en BtoC et BtoB » – M.S. marketing Management et Communication. Scolarité 2007-2008 p. 11

2.1 ANALYSE EXTERNE

L'environnement commercial de l'entreprise change du jour aux lendemains, il recouvre une grande diversité d'influences dont certaines qui ont un impact direct sur l'entreprise. L'entreprise doit le surveiller et l'analyser régulièrement dans le but de détecter tous les éléments externes pouvant avoir un impact sur les stratégies de l'entreprise afin qu'elle puisse garder sa place sur le marché. Elle doit aussi s'attacher à prévoir les évolutions futures, grâce à une veille commerciale, concurrentielle, environnementale et technologique.

Dans ce cas, le macro-environnement est le premier point à analyser lors d'un audit externe, en suite vient le microenvironnement qui est l'analyse des acteurs du marché : fournisseurs, clients, concurrents directs et indirects.

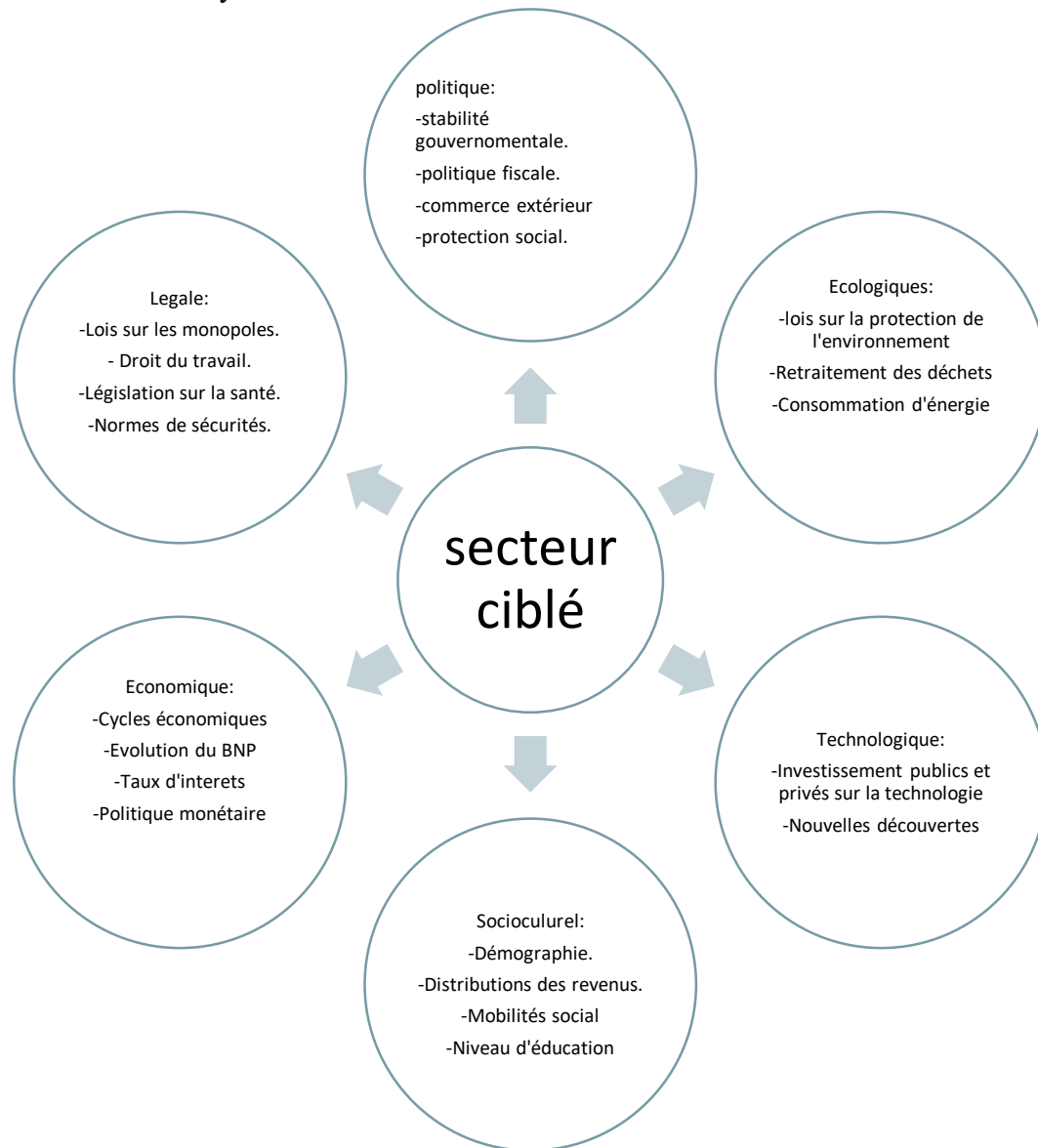
2.1.1 LE MACRO-ENVIRONNEMENT

Le macro-environnement regroupe des variables externes a priori plus éloignées qui peuvent avoir une influence sur la situation de l'entreprise et qui peuvent impacter son activité d'une façon positive ou négative.

Ce sont donc des facteurs sur lesquels l'entreprise ne peut influencer, le niveau de contrôle de l'entreprise sur ces derniers y est faible, voire inexistant. Mais qu'elle doit anticiper, car ce sont des sources d'opportunités comme de menaces.

Afin de recenser ces facteurs macro-environnementaux, **PESTEL** est la méthode la plus utilisée par les entreprises. Cette dernière vise à étudier l'environnement macro-économique de l'entreprise dans la perspective des principaux domaines qui peut influencer un projet. PESTEL est l'acronyme de Politique, Economique, social, Technologique, environnemental, légal qui sont les domaines qui seront investigués dans le cadre de l'analyse. Certains praticiens y ajoutent l'élément Démographie, d'autres soustraient les aspects légaux et environnementaux. Dans la pratique, la méthode est surtout utilisée comme un guide, un aide-mémoire, ce qui explique le nombre de variétés que l'on peut rencontrer lorsqu'on cherche à se renseigner : PESTEL, PESTE, STEEPLE, STEEPLD, STEER....

Figure II. 03- L'analyse PESTEL



Source : Janssen F. « Entreprendre : Une introduction à l'entrepreneuriat, 1re Édition, de Boeck, 2009, Bruxellesp.103

Environnement politique : « L'état intervient dans le domaine commercial à travers un ensemble de lois et de directives, afin de garantir le bien de la société dans sa globalité. Les lois et règlements encadrent toutes activités marketing ou presque »²⁶.

²⁶ Armstrong (G), Kotler (Ph) : Principes de marketing 13ème édition, Pearson, 2016,p.80.

Il concerne les décisions prises par les gouvernements sur des thèmes particuliers dont ils possèdent la maîtrise : impôts, subventions accordées à certains secteurs d'activité, aides octroyées à l'international, etc.

Environnement économique : « L'environnement économique affecte également l'activité des entreprises. Les dépenses de consommations dépendent à la fois des revenus, du niveau d'épargne et de l'accès au crédit»²⁷.

Il s'agit d'évaluer l'impact sur la consommation ou l'achat de grands indicateurs économiques tels que le taux de chômage, l'inflation, l'équilibre de la balance des paiements, les taux monétaires.

Environnement socioculturel : « L'importance et la diversité de la population offrent à la fois des opportunités et des challenges à relever».²⁸ L'étude de cette facette de l'environnement a pour objet d'évaluer les taux de natalité, de mortalité ainsi que la pyramide des âges d'une population pour mettre en évidence de nouveaux potentiels de clientèle. Également, on étudie les différences culturelles entre les consommateurs. Cette analyse est surtout valable dans le cadre du marketing international, où apparaissent des différences notables entre les populations.

Environnement technologique :

« L'environnement technologique est l'un des facteurs qui influent le plus sur l'offre commerciale des entreprises »²⁹.

Son étude porte principalement sur les évolutions technologiques qui influencent le secteur concerné. Elles peuvent conduire les entreprises à modifier leur offre pour mieux répondre aux exigences du marché.

Environnement environnemental ou écologique : définis l'ensemble des ressources naturelles qui influencent l'activité de l'entreprise. On distingue deux groupes : les activités qui influencent directement l'activité économique (pénurie des matières premières, coût de l'énergie) et celles qui au contraire la subissent (pollution, intervention croissante de l'État dans la protection du patrimoine naturel).

²⁷Armstrong (G), Kotler (Ph) :op.cit, p. 75.

²⁸ Ibid. p, 72.

²⁹Ibid. p, 79.

Environnement légal : Cet environnement concerne les lois et arrêtés qui régissent le secteur d'activité concerné. Certaines, telle la loi interdisant la publicité de produits alcoolisés à la télévision ou la loi interdisant la vente à perte ont une portée très générale. D'autres sont spécifiques à certains secteurs d'activités : par exemple, les normes en vigueur dans le secteur du bâtiment.

2.1.1 MICRO- ENVIRONNEMENT

L'entreprise évolue dans un environnement composé d'acteurs et d'éléments pouvant agir sur son activité. Le microenvironnement regroupe tous les facteurs, acteurs et éléments extérieurs à l'entreprise qui ont un impact, potentiel ou réel, sur son développement et sur lesquels elle peut agir.

L'analyse des composantes du microenvironnement permet de proposer un diagnostic de situation sur les forces en présence et d'évaluer les opportunités et les menaces pour l'entreprise, ainsi que ce qui est « négociable » pour elle.

Une entreprise se doit d'agir sur son microenvironnement et non le subir. L'idéal étant de pouvoir anticiper, voire d'amorcer, les évolutions et attentes du marché. Il est donc impératif de comprendre le fonctionnement de cet environnement pour en tirer tous les avantages.

A. La demande

« La demande du marché relative à un produit est le volume total qui serait acheté par une catégorie de clientèle donnée, dans un secteur géographique donné, au cours d'une période donnée, dans des conditions d'environnement données et en réponse à un programme marketing donné ».

L'objectif de l'analyse de la demande est de déterminer la nature et les caractéristiques de la population intéressée par le produit ou susceptible de l'être. En d'autres mots, elle sert à déterminer la clientèle potentielle existante sur le marché. Il existe deux types de demandes :

- Demande quantitative : Données chiffrées (combien ?)
- Demande qualitative : Pourquoi ?

B. Offre

Pour faire simple, l'analyse de l'offre consiste à étudier en détail ce que proposent déjà les concurrents sur le marché.

L'étude de l'offre doit amener à répondre aux questions suivantes :

- Qui sont les concurrents directs et indirects ?
- Quelles sont leurs stratégies ?
- Leurs forces et faiblesses ?

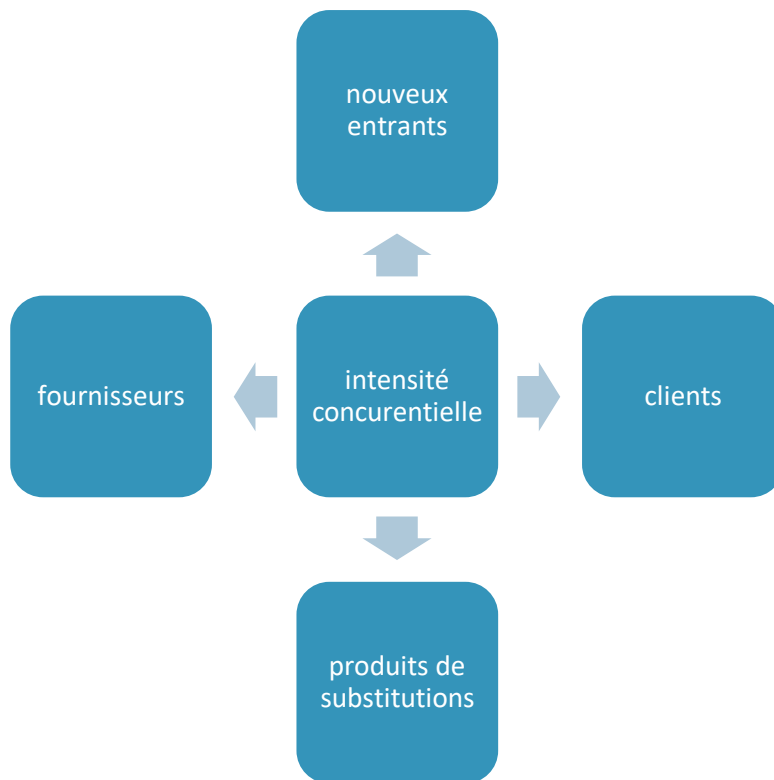
Les réponses à ces questions permettent à l'entreprise de récolter deux types de données :

- Quantitatives : qui sont le nombre de produits fabriqués, le taux de croissance du marché, les parts de marché des différents produits ou matériaux, le solde du commerce extérieur
- Qualitatives : qui concerne les caractéristiques des produits et des matériaux, le positionnement, les réglementations.

C. Intensité concurrentielle :

Cette analyse a pour objectif d'évaluer l'intensité concurrentielle entre les différents acteurs du marché, à partir du schéma de Porter (1982). Elle est généralement complétée par l'étude qualitative des principaux concurrents sur les éléments majeurs de la politique marketing. Le schéma de Porter prend en considération cinq forces pour déterminer l'intensité concurrentielle du secteur. Le point essentiel de l'analyse de ce schéma est de déterminer les zones de pouvoir, c'est-à-dire les acteurs qui ont le plus d'influence parmi ces cinq forces. Le schéma suivant illustre les cinq forces concurrentielles de PORTER :

Figure II.04 : Les 5 forces concurrentielles de M. Porter



Source : Kotler, Keller, Manceau. « Marketing Management » ,14e Édition. Pearson, Paris, 2012, p.339

- **Fournisseurs**

Leur pouvoir de négociation se révèle important dans les cas suivants :

- Ils sont plus concentrés que les clients auxquels ils vendent :
- Il n'y a pas de produit de remplacement.
- Ils ont différencié leurs produits.
- Ils ont créé des coûts de transfert.
- Ils constituent une menace crédible d'intégration
- Ils imposent leurs tarifications et leurs conditions de négociation.

- **Clients**

De manière générale, les clients détiennent un pouvoir important au sein de la structure concurrentielle si :

- Ils sont concentrés.
- Ils représentent une menace crédible d'intégration.
- Les pouvoirs publics les protègent.
- Les coûts de transfert sont négligeables.
- Les produits achetés représentent une part importante de leurs achats.

L'audit marketing renseigne sur les clients de l'entreprise .Or, à moins de se situer en position monopolistique, il existe deux types de consommateurs susceptibles d'intéresser l'entreprise : Les clients des concurrents les non-consommateurs relatifs : consommateurs potentiels n'étant pas clients du secteur par ignorance, mais susceptible de devenir acheteurs à court terme. L'étude des clients actuels de l'entreprise permet d'établir une typologie que l'on opposera au marché global afin d'évaluer les potentialités et les familles auxquelles l'entreprise doit se consacrer en priorité³⁰.

- **Les nouveaux entrants**

La menace de nouveaux entrants dépend de deux facteurs : les barrières à l'entrée et la crainte d'une riposte. Cette dernière est liée aux pratiques antérieures du secteur, aux ressources des firmes déjà présentes dans le secteur et à la croissance du secteur. Les barrières à l'entrée augmentent si :

- Les économies d'échelle sont importantes.
- L'expérience accumulée représente un coût significatif.
- La différenciation des produits perçue par les clients est forte.
- La technologie est très spécifique.
- Les besoins de capitaux pour entrer dans le secteur sont importants.

³⁰ Lamita13, « Support Audit Marketing » consultez sur le site web : [http : //www.scribd.com](http://www.scribd.com), date de consultation 22, aout 2020, 15 :00.

- L'accès aux circuits de distribution est compliqués, ou les pouvoirs publics soutiennent ou protègent les acteurs déjà installés.³¹

- **Produits de substitution**

Ils influencent la structure concurrentielle s'ils peuvent satisfaire les fonctions remplies par les produits du secteur, pour un rapport qualité / coût avantageux. La rivalité entre les concurrents existants est intense si :

- Ils sont nombreux
- Ils sont de force égale.
- Les coûts fixes sont élevés.
- Les produits sont indifférenciés.
- La croissance du secteur est lente.

Les changements technologiques attisent les ambitions. Les concurrents sont des adversaires qu'il ne faut jamais sous-estimer. Il est nécessaire de connaître :

- Leur existence.
- Leurs potentialités.
- Leurs comportements.
- Leurs forces et faiblesses.
- Leurs intentions.

Après cette analyse l'entreprise doit vérifier l'adéquation de sa culture avec son marché en tenant compte de :

- **La notion d'expérience et de savoir-faire**

Il est difficile de l'évaluer, mais il existe des indicateurs qui sont :

- Les grandes dates de l'entreprise.
- Brevet et marques déposés.

³¹Lamita13, idem.

- Ancienneté des établissements et du personnel.

L'auditeur compare les axes culturels de l'entreprise avec ceux du marché pour apprécier s'il y a coïncidence ou pas.

- **La notoriété.**

Dans ce cas, l'entreprise vérifie si elle est connue auprès de son marché à deux niveaux :

- Clients potentiels : vérifier qu'ils connaissent l'entreprise, sa marque ; ses produits ; ses vendeurs ou revendeurs ; ses prix et sa communication.
- Grand public : vérifier s'il connaît l'entreprise ; sa marque et ses produits et par quel média ? Le grand public n'est pas acheteur potentiel des produits de l'entreprise, mais peut devenir leader d'opinion influençant le client potentiel rassuré par la notoriété de l'entreprise.

- **Image**

Identifier et mesurer l'image perçue par le marché ou par le grand public ne constitue pas une tâche aisée. Elle n'est pas systématiquement consciente. Pour la restituer, le client sera amené à parler d'autre chose. De ce fait, les méthodes d'audit couramment utilisées procèdent des raisonnements et études par analogie fondés sur la psychologie et la sociologie.

2.2 ANALYSE INTERNE

Après l'analyse externe de l'entreprise, l'étape suivante est la réalisation du diagnostic interne de l'entreprise. Son objectif est d'identifier le type d'avantage concurrentiel sur lequel l'entreprise fonde sa stratégie de développement. Il s'appuie sur l'étude des caractéristiques globales de l'entreprise et sur le marketing mix de ses produits.

2.2.1 LES CARACTÉRISTIQUES DE L'ENTREPRISE

Afin de définir ces caractéristiques, il existe des critères quantitatifs et qualitatifs permettant de les identifier :

- 1- **Critères quantitatifs** : ils permettent d'évaluer l'état de santé de l'entreprise sur le plan financier (résultat net, niveau d'endettement, taux de rentabilité économique et financière, cours boursier...), humaine et commerciale (chiffre d'affaires, part de marché, investissements, niveau d'activité, poids des clients...).
- 2- **Critères qualitatifs** : ils ont pour but d'expliquer les performances ou contre-performances par des éléments qualitatifs tels que l'image de l'entreprise, son investissement dans la recherche et développement, etc.

2.2.2 ANALYSE DE LA STRATÉGIE MARKETING

L'audit marketing va s'interroger ensuite sur les objectifs définis par l'entreprise à court, moyen et long terme et leur cohérence avec la mission de l'entreprise. Pour cela l'audit marketing doit analyser les éléments suivants :

a. La mission de l'entreprise

Peter Drucker observait déjà en 1973 que « la plus importante raison de frustration et d'échecs dans les entreprises provient d'une réflexion insuffisante de la raison d'être de l'entreprise, de sa mission ». La mission représente le but de l'entreprise ou d'une certaine façon sa raison d'être.

On peut définir aussi la mission comme l'objectif primaire et ultime de l'entreprise comme faire du profit ou de produire des biens et services répondant aux besoins de son marché.

La mission doit être claire et réaliste en tenant compte des éléments suivants :

- Le pourquoi de son existence donc sa raison d'être ou la destinée de ses efforts.
- Les préférences actuelles des gestionnaires et actionnaires donc les valeurs auxquelles les employés s'identifient.
- Les considérations de l'environnement donc savoir le comportement et les standards qui renforcent les valeurs de l'entreprise ;
- Les compétences distinctives ainsi que la position compétitive de l'entreprise (stratégie).³²

b. Les objectifs

Après la mise en place des missions, les cadres marketing peuvent procéder à la formulation des objectifs, manquer d'objectifs ou ne pas les avoir clairement en tête, rend très difficile la tâche aux responsables. De ce fait deux types d'objectifs doivent être fixés :

- Les objectifs financiers : ils sont exprimés en termes de taux de rentabilité à moyen terme, cash-flow ou bénéfices annuels. L'accroissement ou la maximisation des profits (ou de la rentabilité) constitue souvent l'objectif principal d'une stratégie globale de marketing. Cette rentabilité étant mesurée normalement par rapport aux capitaux investis. Dans certains cas, on se fixera un objectif de rentabilité à court terme dans le cadre par exemple de l'exercice budgétaire annuel. Dans d'autres cas, l'on raisonnera à plus long terme sur une période de plusieurs années.
- Les objectifs marketings : Ils s'appuient sur les objectifs financiers, se traduisent en terme de puissance. Il peut arriver que l'entreprise cherche à travers de sa stratégie globale à

³²Cédric ISUMO EKEMBE « L'entreprise : sa mission, ses objectifs et buts, ses politiques, ses stratégies et ses tactiques » consultez sur le site web : <https://www.memoireonline.com/>, date de consultation 26août, 2020, 00 :15.

accroître sa puissance, or celle-ci dépend souvent du volume des ventes de l'entreprise soit en valeur absolue (chiffre d'affaires) soit en valeur relative par rapport aux concurrents (part de marché). L'objectif de part de marché peut décliner lui-même en objectif de notoriété.

c. La stratégie marketing

Quand les objectifs sont bien définis, les responsables peuvent passer à la formulation d'une ou plusieurs stratégies possibles alternatives qu'elles vont être évalué et comparer au fur et à mesure en vue de choisir la meilleure.

La formulation de la stratégie envisagée se fait sous quatre(4) rubriques principales :

- Le choix des cibles
- Le choix d'une stratégie unique ou différenciée
- Le choix de l'esprit global de la stratégie
- La définition du marketing-mix

2.2.3 ANALYSE DE L'ORGANISATION DU DÉPARTEMENT MARKETING.

L'auditeur doit ensuite analyser la structure de la fonction marketing, son efficacité ainsi que sa relation avec les autres directions.

1- Structure

L'importance de la fonction marketing et sa position hiérarchique varient selon les secteurs d'activité et les entreprises, dans certains secteurs le marketing occupe une place très importante au sein de l'entreprise, alors que dans d'autre, le marketing occupe une position du second rang ou rattachée à une direction.

Pour déterminer la place du marketing au sein de l'entreprise, l'auditeur doit répondre aux questions suivantes :

- L'entreprise a-t-elle structure définie ?
- Quelle est la place occupée par le département marketing ?

- Le responsable marketing coordonne-t-il toutes les activités à destination de la clientèle (stratégie, communication, publicité, relations publiques, service après-vente, etc.) ?
- Les différentes fonctions sont-elles définies de manière précise (classification de fonction) ? Les activités relatives à une fonction sont-elles attribuées de façon correcte ?

2- L'efficacité du département

- L'organigramme est-il orienté « marketing » ? Structuré en fonction des marchés ? Des territoires ? Des produits ? Des fonctions ?
- Quelles sont les responsabilités attribuées aux chefs de produit (marketing stratégique ou opérationnel) ? Les chefs de produit sont-ils responsables de la conception du produit à la réalisation des actions ? Des bénéfices ou des volumes de vente ?
- Le fonctionnement actuel de l'entreprise est-il satisfaisant ? Quels sont les principaux changements à apporter ?

3- Les relations avec les autres départements

- Quelles sont les relations entre les départements commerciaux et du marketing ? Entre le marketing et les autres départements ?
- Quels sont les principaux changements à apporter ?³³

2.2.4 L'ANALYSE DU SYSTÈME D'INFORMATION MARKETING DE L'ENTREPRISE

Selon Kotler et Dubois « Un système d'information marketing (SIM) est un réseau complexe de relations structurées où interviennent des hommes, des machines et des procédures, qui a pour objet d'engendrer un flux ordonné d'information pertinente, provenant de sources internes et externes à l'entreprise et destinée à servir de base aux décisions marketing»³⁴.

³³Vandercammen, Marc. « Marketing L'essentiel pour comprendre, décider, agir » 1re Édition, de Boeck, Bruxelles, 2011, p.274

³⁴Philippe Kotler et Bernard Dubois, «marketing management », 10 Emme édition, publi-union Édition, paris 2000, P. 137.

Le système d'information marketing aide le dirigeant à exprimer ses besoins, à recueillir, les informations relatives à son environnement commercial et à les diffuser à temps, aux personnes concernées pour mener à bien les activités d'analyse, de planification, de mise en œuvre et de contrôle. Le succès d'un système d'information marketing repose largement sur la complémentarité et la cohérence entre les utilisateurs et les moyens de traitement de l'information. C'est pour cette raison qu'il est important pour l'auditeur de l'analyser en posant les questions suivantes :

- Le système d'information marketing fournit-il dans les délais désirés, aux personnes concernées, l'information nécessaire à la prise de décision ?
- Quelles sont les informations disponibles sur les produits, les ventes, la distribution, les consommateurs, les prix, la publicité, le marché, le micro et macro-environnement ?
- Existe-t-il des études de marché ? Comment sont-elles décidées ? Comment les résultats sont-ils utilisés ?³⁵

2.2.5 L'ANALYSE DE RENTABILITÉ ET DE PRODUCTIVITÉ

L'auditeur marketing analyse par la suite la productivité ainsi que la rentabilité de l'entreprise en répondant aux questions suivantes :

- **L'analyse de la rentabilité** : La rentabilité des produits, marches, zones géographiques et circuits de distribution est-elle connue ? L'entreprise devrait-elle pénétrer, élargir, restreindre ou abandonner certains segments ? Qu'elles en seraient les conséquences financières à court et long terme,
- **L'analyse de productivité** y a-t-il des activités marketing qui coûte trop cher ? Pourquoi ? Peut-on réduire le cout ?³⁶

³⁵Vandercammen, Marc. « Marketing L'essentiel pour comprendre, décider, agir » 1re Édition, de Boeck, Bruxelles, 2011, p.275

³⁶Vandercammen, Marc. Op. cit., page 275

2.2.6 ANALYSE DES DIFFÉRENTES FONCTIONS DU MARKETING « MIX MARKETING »

a) **Produit**

« On appelle produit tout ce qui peut être offert sur un marché de façon à y satisfaire un besoin »³⁷. Il consiste à réaliser un produit ou un service qui répond à un besoin non satisfait ou bien mal satisfait.

Chaque entreprise a un portefeuille de produits constitué de la gamme de produits proposée à ces clients. Son analyse permet à l'entreprise de suivre l'évolution des positions de ces différents produits, ainsi avoir une idée des produits qu'elle doit garder ou abandonner.

Cette analyse se fait grâce à des méthodes et des matrices, nous citons un des plus utilisés :

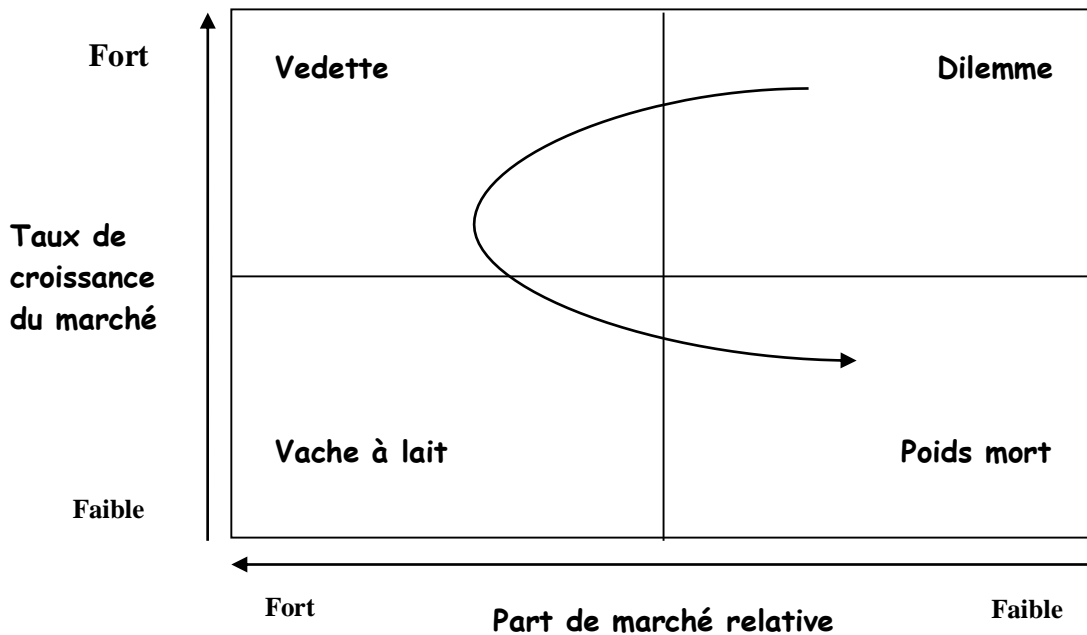
La matrice BCG

Créée à la fin des années 1960 par Bruce Henderson, la matrice BCG (Boston Consulting Group) a connu une grande carrière et une reconnaissance très large. Elle permet d'évaluer l'équilibre du portefeuille d'une entreprise et de positionner les activités selon deux dimensions : le taux de croissance du marché et la part de marché relative détenue.

Elle se présente comme suit :

³⁷Philippe Kotler et Bernard Dubois, «marketing management », 10 Emme édition, publi-union Édition, paris 2000, P. 430.

Figure II.05 : Matrice BCG



Source : Sylvie Martin et Jean-Pierre Védrine : « MARKETING, les concepts clés », Édition CHIHAB, 1996, p166.

- **Les vedettes ou stars** : Ils sont caractérisés par une part de marché forte, un taux de croissance du marché fort. Ils sont considérés comme des produits leaders sur un marché en croissance rapide. Ces activités demandent des moyens conséquents, mais génèrent des profits importants du fait de leur position concurrentielle dominante, des activités d'autofinancement.
- **Les vaches à lait** : ils sont caractérisés par une croissance faible du marché, une part de marché relative forte. Ces produits assurent le profit immédiat de l'entreprise vu leur position favorable par rapport aux principaux concurrents. C'est ici que se situent les activités les plus rentables à court terme pour l'entreprise qui contribuent aux bénéfices de l'entreprise.
- **Les dilemmes** : ils sont caractérisés par une part de marché faible et une croissance forte. Ils sont appelés « dilemmes », car ils peuvent devenir soit « vedettes » en cas de succès c'est-à-dire s'ils acquièrent une position concurrentielle forte sur le marché soit « poids morts » en cas d'échec et contribuent à la croissance de l'entreprise, mais leurs

bénéfices sont assez faibles. Cependant ils exigent des liquidités importantes pour financer leur expansion sur un marché à forte croissance.

- **Les poids morts** : ils sont caractérisés par une part de marché faible et une croissance faible. Ces produits ne contribuent ni à la croissance ni au bénéfice de l'entreprise, de ce fait, ils ont peu d'intérêt pour l'entreprise. C'est pourquoi l'entreprise doit désinvestir (les abandonner) ou, du moins, de ne pas investir dans des actions marketing qui n'auraient que peu d'effets sur la conquête de parts de marché.

b) Le prix

Il représente le deuxième plus grand composant du marketing mix. Le prix est le seul élément qui apporte des revenus à l'entreprise contrairement aux autres qui constituent une source de dépenses. Mais si le consommateur rejette le prix affiché par l'entreprise, volume des ventes peut mettre en péril l'entreprise. Compliquant davantage le choix d'un prix de vente par l'entreprise, cependant elle ne peut pas aussi vendre à n'importe quel prix vu qu'elle a des exigences de rentabilité.

Au niveau de l'entreprise, le problème du prix se pose dans un double perspectif : le prix est à la fois un instrument de stimulation de la demande, au même titre que la publicité, et un facteur déterminant de la rentabilité à long terme de l'entreprise. Le choix d'une stratégie de prix implique donc le respect de deux types de cohérence : la cohérence interne, c'est-à-dire la détermination du prix du produit par rapport aux contraintes de coût et de rentabilité ; la cohérence externe, c'est-à-dire la détermination du prix du produit compte tenu de la sensibilité au prix des clients dans le segment cible et du prix des produits concurrents. En outre, les décisions en matière de prix doivent être cohérentes par rapport aux décisions de positionnement du produit et par rapport à la stratégie de distribution³⁸.

Pour une entreprise donnée, la décision du choix du prix de vente d'un produit est délicate et dépend de l'élasticité-prix constatée sur le marché pour ce produit. En effet :

- Un prix élevé procure des marges unitaires importantes, mais risque de décourager la demande.

³⁸Jean-Jacques Lambin et Chantal de Moerloose, « Marketing stratégique et opérationnel » 7 Emmes édition. Édition, Paris.2008.P.463

- À l'inverse un prix unitaire bas procure de faibles marges unitaires, mais peut générer des volumes de ventes importants.

c) La communication

Selon Helfer et Orsoni: « le fait de communiqué étant de transmettre des informations dans le but d'obtenir de la part de destinataire une modification du comportement ou d'attitudes ».

Elle consiste à transmettre des messages aux publics visés par l'entreprise, en vue de modifier leur niveau d'information ou leur attitude et leur comportement. La communication peut prendre plusieurs formes :

Figure II.06 :

les modes de communications.

Source : Philippe Cotler et Bernard Dubois



En fait, il s'agit de l'ensemble

des moyens destinés à informer le public et le convaincre à acheter un produit ou service. Elle a pour rôle de développer la vente ou d'accroître le chiffre d'affaires. Elle crée rapidement la notoriété, mais construit lentement des images.

d) Distribution

Selon Julibert A et Dubois P- L, « la distribution recouvre l'ensemble des opérations par lesquelles un bien sortant de l'appareil de production est mis à la disposition du consommateur ou de l'utilisateur ».

Il s'agit de l'ensemble des moyens et opérations qui permettent de mettre à disposition des consommateurs des biens et des services dont ils ont besoin, dans les quantités et au moment convenable. Pour créer de la valeur, il faut disposer de circuits de distribution performants afin que les produits soient à la portée des clients visés.

La distribution ne se limite pas aux grossistes et aux détaillants, mais intègre toute la chaîne d'approvisionnement, depuis les matières premières, les composants, les produits manufacturés, jusqu'à la livraison des produits aux clients finaux, de ce fait, et afin de créer de la valeur, l'entreprise doit avoir des circuits de distribution performants afin que les produits soient à la portée des clients visés.

La distribution a de multiples fonctions, mais on peut les résumer en quatre points essentiels :

- Offrir les produits désirés quand, où et dans les formats et les quantités en demande par les consommateurs ;
- Augmenter l'efficacité du flux des produits entre le producteur et le consommateur ;
- Simplifier le processus d'achat pour les consommateurs et les fabricants ;
- Faciliter le marketing global.

2.3 LE DIAGNOSTIC ET LES RECOMMANDATIONS

Après avoir examiné l'environnement externe et interne avec tout leur élément fondamental quand on a déjà vu de l'entreprise, et avoir récolté assez d'information qui aide à la réalisation de l'audit, l'auditeur procède à l'élaboration d'une synthèse sous forme de bilan en dressant l'état de santé de l'entreprise en estimant ses forces et ses faiblesses et en mettant en évidence ses opportunités et risques grâce à la matrice SWOT elle permet de les regrouper dans un même tableau.

Tableau II.01 : l'analyse SWOT

Analyse SWOT		
Faits internes	Strengths - Forces	Weaknesses - Faiblesses
	Produit, qualité, prix, fonctionnalités Distribution, force commerciale Type de clientèle (nature, nombre, % du CA ...) Image, notoriété, emplacement Communication, marketing Organisation, partenariats Gestion, trésorerie Santé financière, capacité d'endettement Qualité, compétence de la direction Fais partie d'un groupe Moyens humains, compétences, formation Mixité des équipes (âges, sexe, compétences ...) Indépendance (énergie, transport, partenaires ...) Maitrise technique, savoir-faire (homme clé ? ...) Niveau d'équipement, outillage	Produit, qualité, prix, fonctionnalités Distribution, force commerciale Image, notoriété, emplacement Communication, marketing Organisation, partenariats Gestion, trésorerie Santé financière, capacité d'endettement Qualité, compétence de la direction Société isolée Moyens humains, compétences, formation Mixité des équipes (âges, sexe, compétences ...) Indépendance (énergie, transport, partenaires ...) Maitrise technique, savoir-faire (homme clé ? ...) Niveau d'équipement, outillage
Faits externes	Opportunities - Opportunités	Threats - Menaces
	Description / tendance du marché de l'offre Concurrence directe et indirecte Évolutions globales (géopolitique, environnement ...) Description / tendance du marché de la demande Demandes spécifiques à la zone de chalandise Partenaires : fournisseurs, intermédiaires Environnement légal, réglementaire et fiscal Innovations, évolutions technologiques Environnement local, économique, réseau	Description / tendance du marché de l'offre Concurrence directe et indirecte Description / tendance du marché de la demande Demandes spécifiques à la zone de chalandise Partenaires : fournisseurs, intermédiaires Environnement légal, réglementaire et fiscal Innovations, évolutions technologiques Environnement local, économique, réseau

Source : <https://www.leblogdudirigeant.com> date de consultation 26, aout 2020, 22 :30

CH II : Méthodologie et démarche de l'audit marketing

Une fois que le diagnostic est mis en place, l'auditeur pourra déterminer ensuite une série de recommandations afin de répondre à la problématique soumise par le commanditaire, et qui donne des solutions aux problèmes trouvés afin de les corriger et les éviter pour une meilleure performance de l'entreprise.

CONCLUSION

Comme on vient de le voir, l'audit marketing suit une méthodologie et une démarche bien spécifique et propre à lui. Dans un premier temps, il est préférable de passer par un semblant de check-list concernant le staff et le processus adopté par l'entreprise, visant à estimer si l'établissement est apte à recevoir un audit marketing. Vient ensuite une démarche bien spécifique à l'AM sous forme d'analyses internes et externe suivi d'un diagnostic et de recommandations visant à améliorer la stratégie marketing de l'entreprise.

Nous avons donc pu à travers ce chapitre parcourir une grande partie du chemin et donc avons pu nous faire une idée quant à l'impact de l'audit marketing et son champ d'application. On peut aisément voir, de façon théorique qu'il peut être levier d'amélioration de la stratégie marketing de l'entreprise. Chose que nous allons voir si elle va ou non être confirmée dans le chapitre suivant qui représente notre cas pratique.

CHAPITRE III :

**L'AUDIT MARKETING COMME UN LEVIER D'AMÉLIORATION DE LA
STRATÉGIE MARKETING DE L'ENTREPRISE**

INTRODUCTION

En partant du principe que tout travail théorique ne peut, être jugé efficace et générateur de valeur ajoutée s'il n'est pas suivi d'une démonstration pratique. Et après avoir présenté tous les différents aspects théoriques, relatives au thème étudié à travers une présentation structurée en deux chapitres dans lesquels nous avons dans un premier temps parlé de généralités sur le marketing et sur l'audit marketing et dans un deuxième temps éclairci la méthodologie et la démarche de l'audit marketing, nous allons maintenant essayer dans ce chapitre de les mettre en pratique.

Dans le but de répondre aux mieux à notre problématique, nous avons opté pour une démarche qui dans un premier temps porte sur les résultats obtenus de l'enquête que nous avons menée auprès des entreprises algériennes de façon généralisée, dans lequel nous allons voir les perceptions de l'audit marketing des responsables de ces derniers et quel est son influence sur leurs stratégies marketing.

Pour ensuite, dans un deuxième temps présenter des résultats récoltés d'un cas isolé particulièrement, à travers une analyse des résultats des études effectuées. Nous irons commencer par présenter l'entreprise d'accueil et la méthodologie d'approche que nous avons adoptée dans cette recherche. Par la suite, nous irons présenter les analyses faites de l'évaluation de la situation marketing de l'entreprise. Avant de terminer par un diagnostic et des recommandations.

SECTIONS 01 : LA PRATIQUE DE L'AUDIT MARKETING AU SEIN DES ENTREPRISES DE SERVICES ALGÉRIENNE.

Nous avons consacré cette section à la présentation des résultats de l'enquête que nous avons obtenue de la part de plusieurs cadres afin de mesurer la pratique de l'audit marketing dans les entreprises algériennes et de voir l'influence qu'il apporte sur la stratégie marketing de ces derniers .

1.1 METHODOLOGIE DE RECHERCHE

« Un questionnaire doit remplir deux fonctions : il doit traduire des objectifs de recherche en questions spécifiques auxquelles la personne interrogée peut répondre, et il doit inciter la personne interrogée à coopérer à l'enquête et à fournir les informations correctement. »³⁹

Afin de répondre au mieux à notre problématique et d'une façon plus précise, nous avons mené une étude à travers un questionnaire qui se compose de dix questions qui partent de l'identification de l'interviewé jusqu'au l'impact de l'AM sur la stratégie de son entreprise.

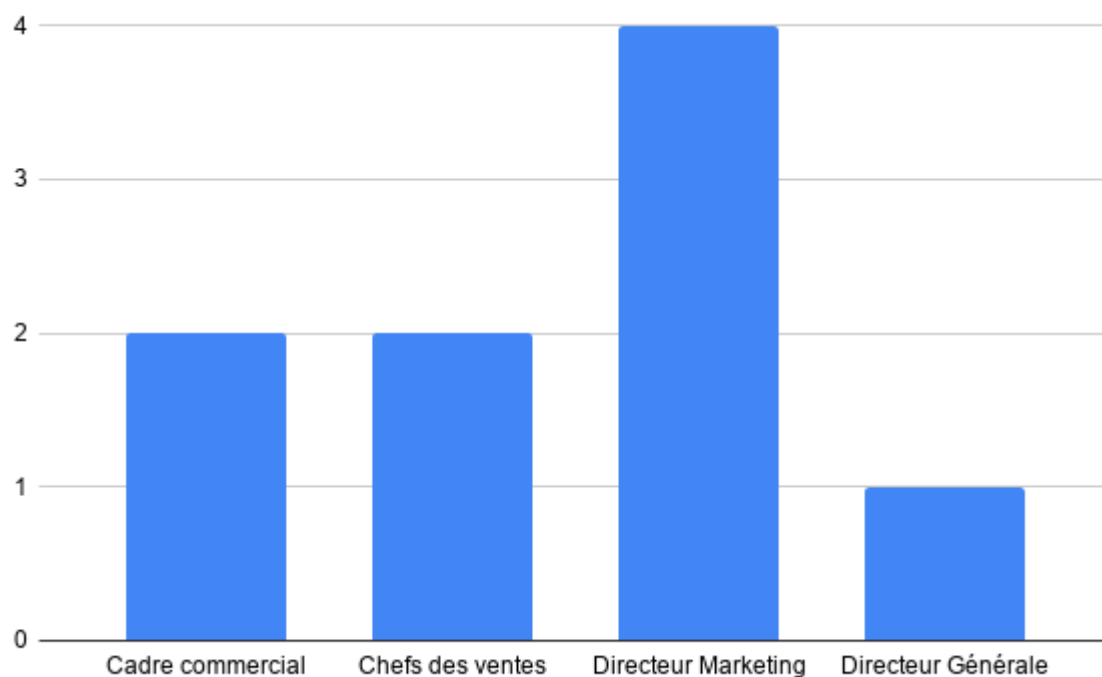
Le questionnaire a été publié sur LinkedIn visant les cadres commerciales et marketing ainsi que les personnels des directions marketing de différentes entreprises de services Algérienne. Nefs entreprises ont accepté de répondre au questionnaire. Les résultats obtenus sont analysés par EXCEL qui est un logiciel d'analyse de donnée permettant de modéliser et de représenter les données.

1.2 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Les données ci-dessous ont été recueillies après un questionnaire concernant la pratique de l'AM au sein d'entreprises de service Algériennes diffusé sur LinkedIn.

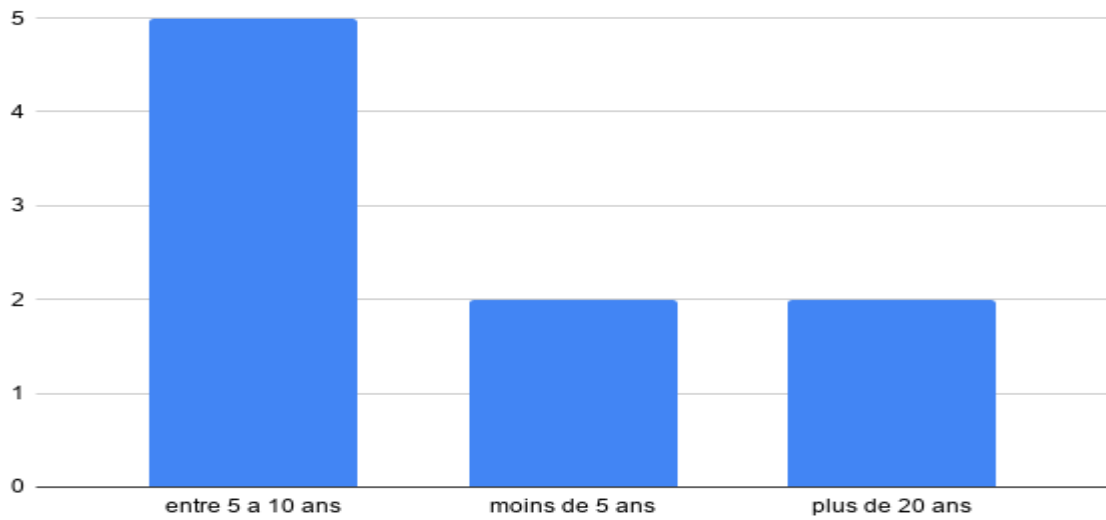
³⁹Le Questionnaire. Consulté sur le site web : <http://www.e-marketing.fr>, date de consultation, 02 septembre 2020, 13 :30.

Figure III.01 : Le poste occupé dans l'entreprise



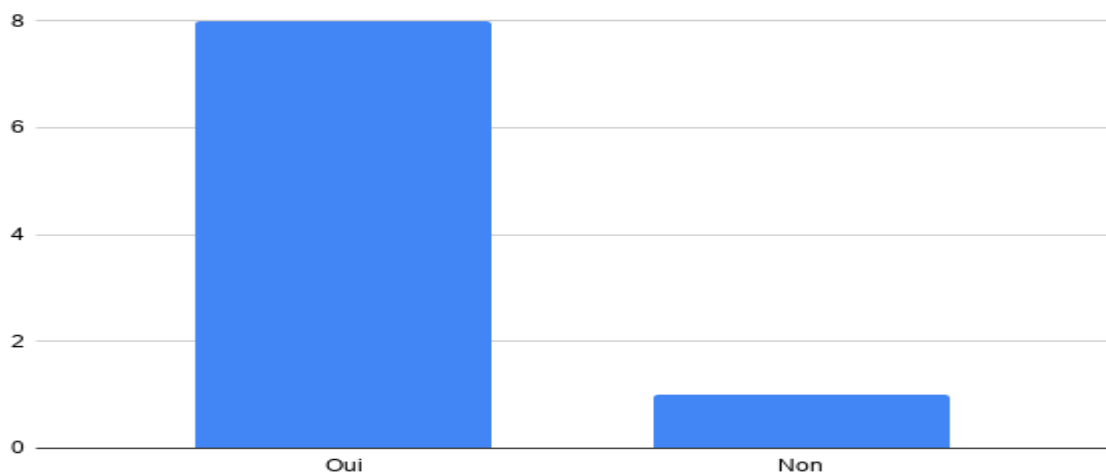
D'après les résultats de l'enquête, 50% des réponses que nous avons eues son de la part de directeurs marketing, une de la part d'un directeur générales, tandis que les autres sont des cadres commerciaux, des chefs des ventes

Figure III.02 : l'expérience de l'entreprise.

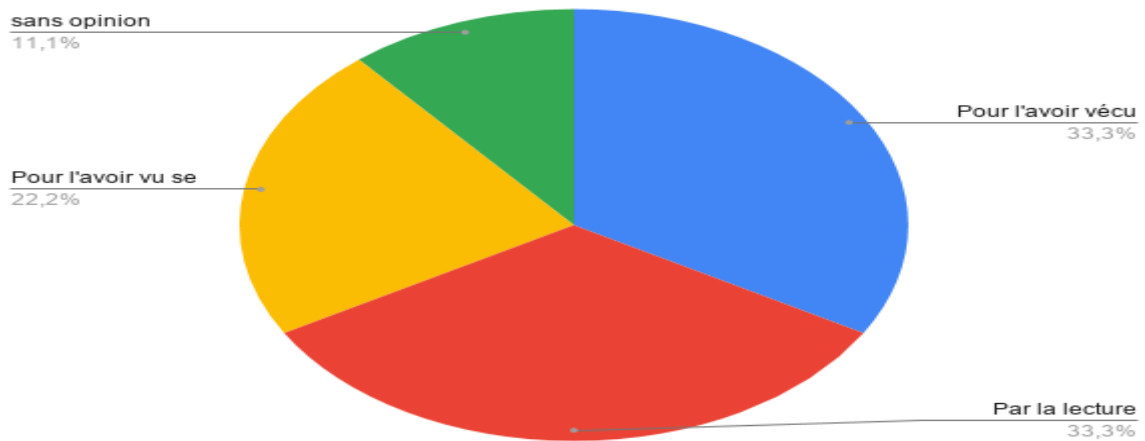


On ne constate que 77.8 des entreprises en plus de 5 ans d'existence

Figure III.03, 04 : La connaissance de l'audit marketing

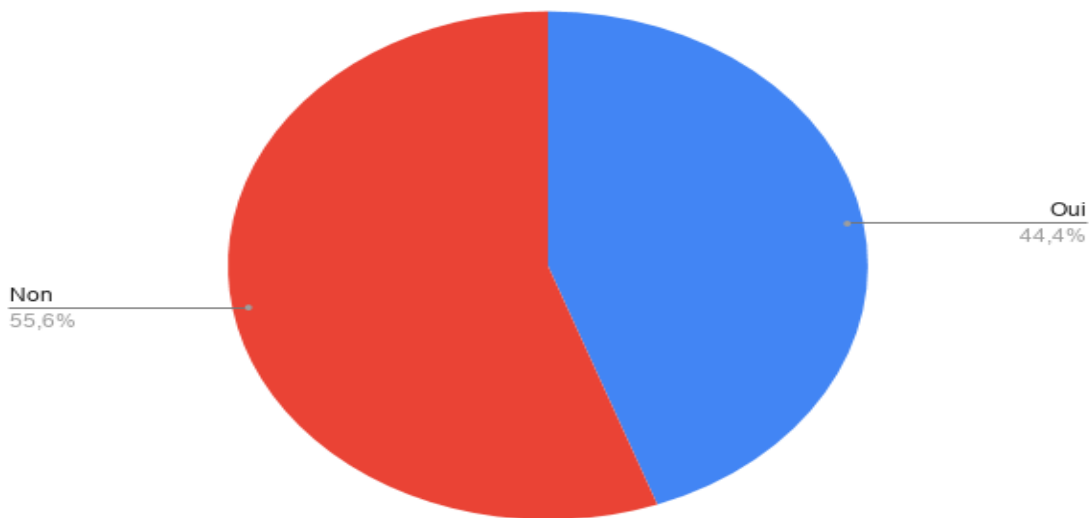


CH III : L'audit marketing comme levier d'amélioration de la stratégie marketing de l'entreprise



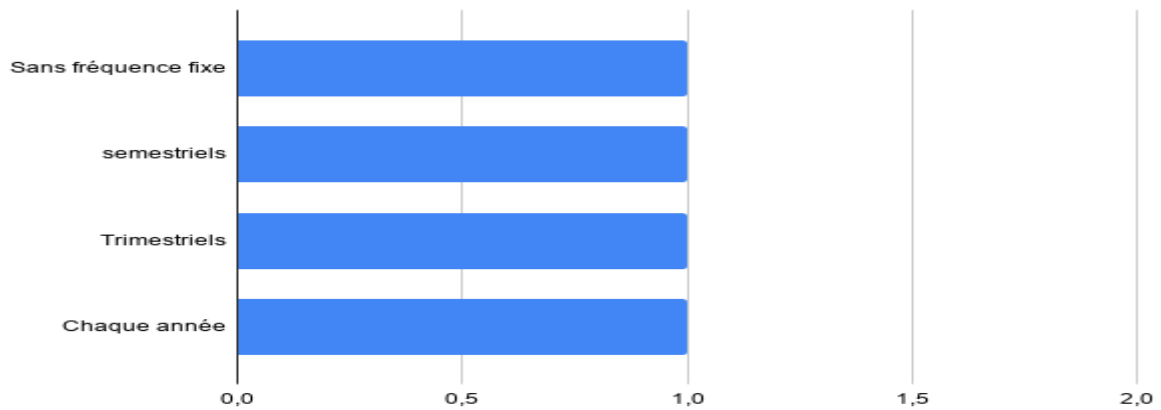
Parmi les 88.9 des cadres qui connaissent l'audit marketing ; 33.3% l'ont connu par la lecture, 33.3% estiment l'avoir vécu, tandis que 22.2% l'ont vu se réaliser, alors que 11.1% restent sans d'opinion.

Figure III.05 : la pratique de l'audit marketing au sein des entreprises



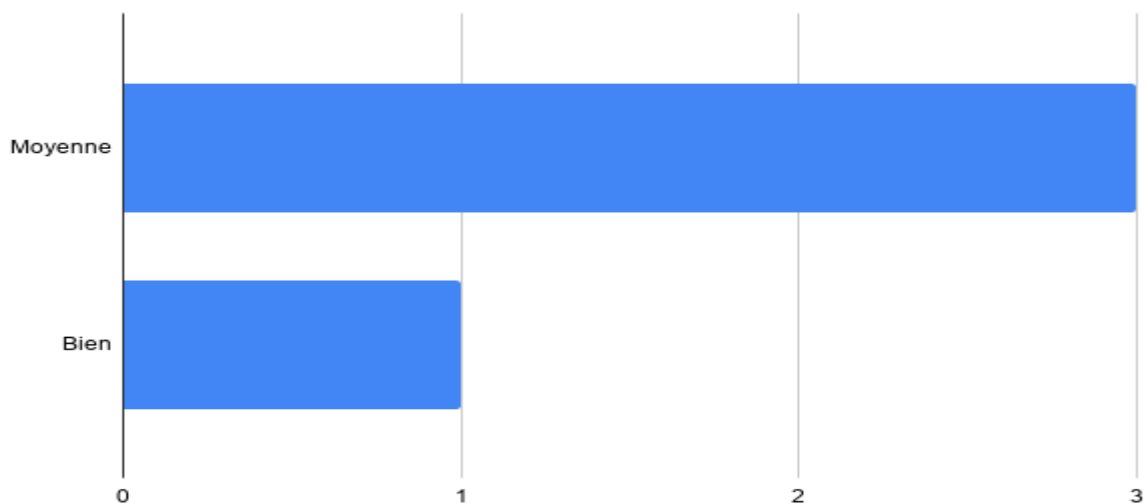
Seulement 44.4% des cadres qui ont répondu au questionnaire affirment qu'ils ont déjà fait appel à l'audit marketing au sein de leurs entreprises.

Figure III.06 : La fréquence de l'audit marketing.



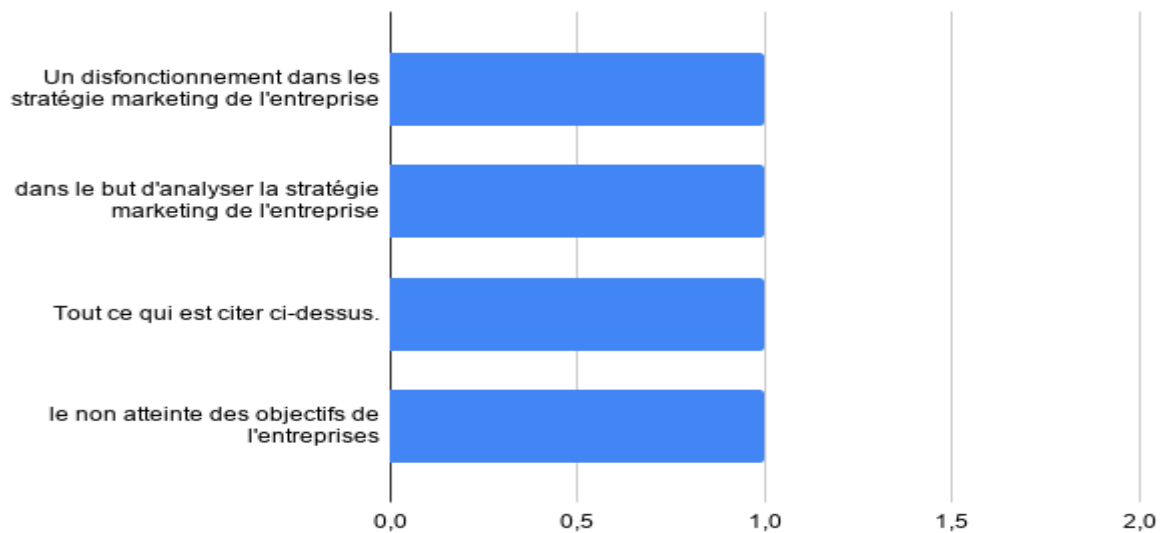
La fréquence approximative de réalisation d'audit marketing auprès des entreprises nous dévoile que les entreprises effectuent un audit : avec pour 25% chaque trimestre, 25% chaque semestre, 25% chaque année, 25% sans fréquence fixe.

Figure III.07 : Évaluation de l'AM fait au sein de l'entreprise.



La majorité des cadres juge moyens l'AM qui a été effectuée dans leurs entreprises.

Figure III.08 : La raison de faire un AM.



Les résultats ont démontré que les entreprises ont fait appel à lors d'un dysfonctionnement dans les stratégies marketing avec 25%, dans le but d'analyser la stratégie marketing avec 25%, le non atteindre des objectifs avec 25%, et pour toutes les raisons déjà citer avec 25%.

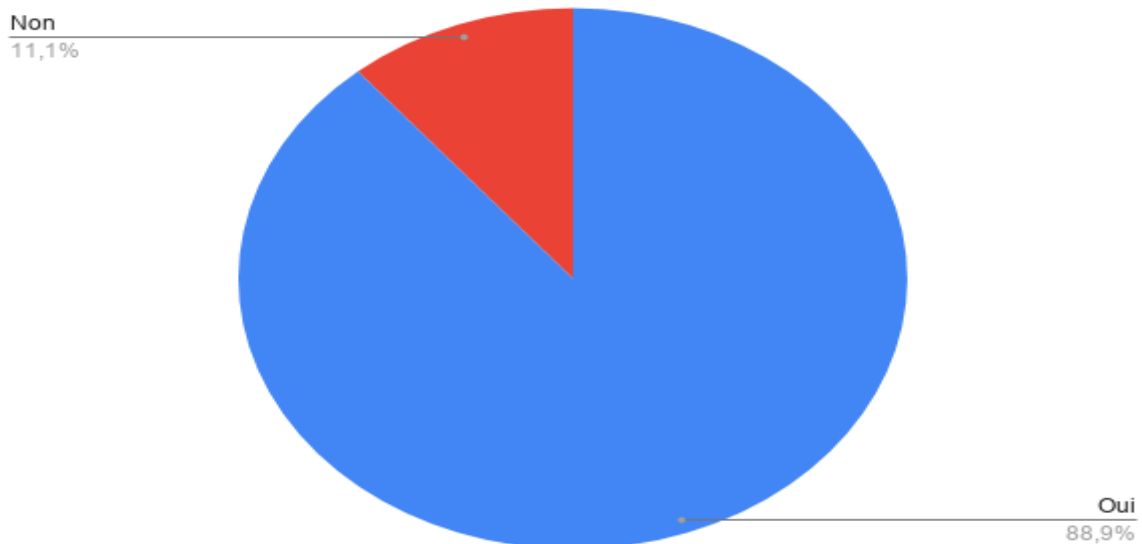
Figure III.09 : L'utilité de l'audit marketing pour la fonction marketing.



CH III : L'audit marketing comme levier d'amélioration de la stratégie marketing de l'entreprise

50% des entreprises confirment que les conclusions apportées par l'audit marketing sont utiles à la direction marketing, tandis que les autres 50% disent qu'il apporte une utilité, mais en partie, tout dépend de l'audit fait et des conclusions qui ont donné.

Figure III.10 : l'influence de l'audit marketing sur la stratégie marketing de l'entreprise



88.9% des entreprises confirment que la réalisation d'audit marketing influence positivement sur la stratégie marketing en l'améliorant, alors que 11.1% confirment qu'il influence juste en partie.

1.3 INTERPRETATION DES RESULTATS :

Après avoir analysé les résultats obtenus, il est clair que la pratique de l'audit marketing n'est pas courante au sein des entreprises algériennes vu que plus de la moitié de notre échantillon ne pratique pas se dernier au sein de leurs organisations.

Ensuite il est évident que la pratique de l'audit marketing influence d'une façon positive sur la stratégie marketing de l'entreprise. Donc on peut conclure que l'audit marketing peut être particulièrement utile dans le cas où les entreprises souhaitent renforcer leurs parts de marché, lancer un nouveau produit, améliorer leur positionnement sur le marché ou en général améliorer leurs stratégies marketing globales.

SECTION 2 : RESULTATS DE L'ETUDE AU SEIN DE YASSIR.

2.1 PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE YASSIR

Entreprise privée économique, s'inspirant du géant américain Uber, Yassir est la première application mobile en Algérie à connecter des usagers à des chauffeurs de taxi. Ce sont plus de 11 000 chauffeurs et 120 collaborateurs qui perpétuent depuis 2017 des valeurs qui font l'identité de Yassir. Le savoir-faire, la responsabilité, le leadership et le respect des engagements sont incarnés chaque jour par leurs actions et par leurs réseaux.

2.1.1 L'HISTOIRE DE YASSIR :

Lancée à Paris en 2017, le service Yassir est maintenant disponible dans 12 wilayas, l'application a enregistré plus de 10 000 000 de téléchargements et la compagnie compte plus de 140 employés et 11 000 chauffeurs sur le territoire national. Le service s'est implanté dans les deux pays voisins, la Tunisie et le Maroc et compte prochainement débarquer dans d'autres pays du continent, un début « risqué » qui a laissé place à un leader dans le domaine du VTC. Pour les deux fondateurs si leur service séduit encore la majorité des utilisateurs dans un marché de plus en plus compétitif c'est grâce au fait que « Yassir n'a pas cette unique ambition de développer les services, mais aussi de créer un impact social l'application Yassir a été développée par de jeunes talents locaux et donc favorise les talents locaux une chose que l'on ne retrouve pas chez la concurrence, quasiment tous les modèles sont développés à l'étranger ».

Restés en contact depuis leurs années d'études à l'école polytechnique de Paris, les deux Algériens se sont rencontrés dans cette même ville en mars 2016 et ont décidé de « faire quelque chose » Mehdi YETTOU explique que l'idée était de : « prouver que le modèle de start-up qui sont en croissance rapide et qui font un impact aussi bien économique que social dans leur environnement est possible aussi en Algérie, et malgré le risque, et l'internet qui n'est pas assez bon, il fallait commencer et créer quelque chose parce qu'il y avait un besoin de transport à combler »⁴⁰.

⁴⁰ <https://www.algerie360.com/les-fondateurs-de-yassir-au-debut-cetait-algerois-ensuite-algerien-la-on-est-maghrebins-plus-tard-ca-sera-africain/> Date de consultation 26, août, 2020, 20:50.

CH III : L'audit marketing comme levier d'amélioration de la stratégie marketing de l'entreprise

- 2016 : Naissance d'une idée : Créer une compagnie qui offre une multitude de services au citoyen de manière simple, facile, rapide et disponible en tout temps, en intégrant les technologies numériques.
- 2017 : Début des travaux : une équipe de 6 personnes développe un prototype et lance officiellement après 4 mois de travail, la première plateforme de ride-hailing en Algérie disponible seulement sur Alger à l'époque, avec pas plus de 300 chauffeurs et à peine 1000 d'utilisateur.
- 2018 : Croissance et évolutivité : il ne s'agit plus de 6, mais de 80 employés ainsi que plus de 5000 chauffeurs et un demi-million d'utilisateurs, cette fois Yassir tape fort sur le marché du recrutement notamment et le service est lancé dans la foulée sur 12 autres wilayas.
- 2019 : nouveaux services et déploiement international : « On intègre en moyenne 50 nouveaux chauffeurs par jour. On aura 100 000 chauffeurs dans toute l'Algérie d'ici fin 2019 », affirma Mahdi YETTOU lors du lancement de Yassir en 2017, le rêve ne se réalisera pas en 2019, mais les chiffres proposés pour cette année sont très bons avec 160 employés, 13 000 chauffeurs et presque deux millions d'utilisateurs. Yassir c'est aussi lancé dans d'autres secteurs cette même année notamment YassirFood un service de livraison de nourriture et YassirBusiness un service de chauffeur professionnel destiné aux entreprises. Le déploiement quant à lui c'est fait sur le territoire tunisien et marocain, YASSIR encourage, renforce, responsabilise et s'appuie sur les talents locaux.

2.1.2 LA CULTURE DE L'ENTREPRISE :

Yassir souhaite créer une valeur durable pour toutes ses parties : créer une valeur durable pour ses clients, ses employés et l'ensemble de la communauté.

- **Les valeurs :**

Les valeurs qui sont celles de Yassir trouvent leurs racines dans les fondements de la société algérienne forgée à travers son histoire millénaire. Ainsi le respect de la parole donnée et des engagements pris à l'égard des clients et partenaires, constitue le moteur de toute action ou décision quotidienne de leurs collaborateurs. La confiance mutuelle constitue la base de leurs relations avec l'ensemble de leurs partenaires.

De même que la simplicité et la sincérité du langage se traduisent au quotidien dans les relations avec les utilisateurs.

- **Savoir-faire :** capitalisée tout au long de l'existence de l'entreprise, est la richesse que partagent tous leurs collaborateurs.
- **Responsabilité :** C'est le maître-mot de la stratégie managériale. Faire face aux risques avec clairvoyance.
- **Leadership :** Être leader au quotidien au sens entier du mot.
- **Respect des engagements :** Être pleinement conscient des responsabilités et du rôle économique et social.

- **Sa vision :**

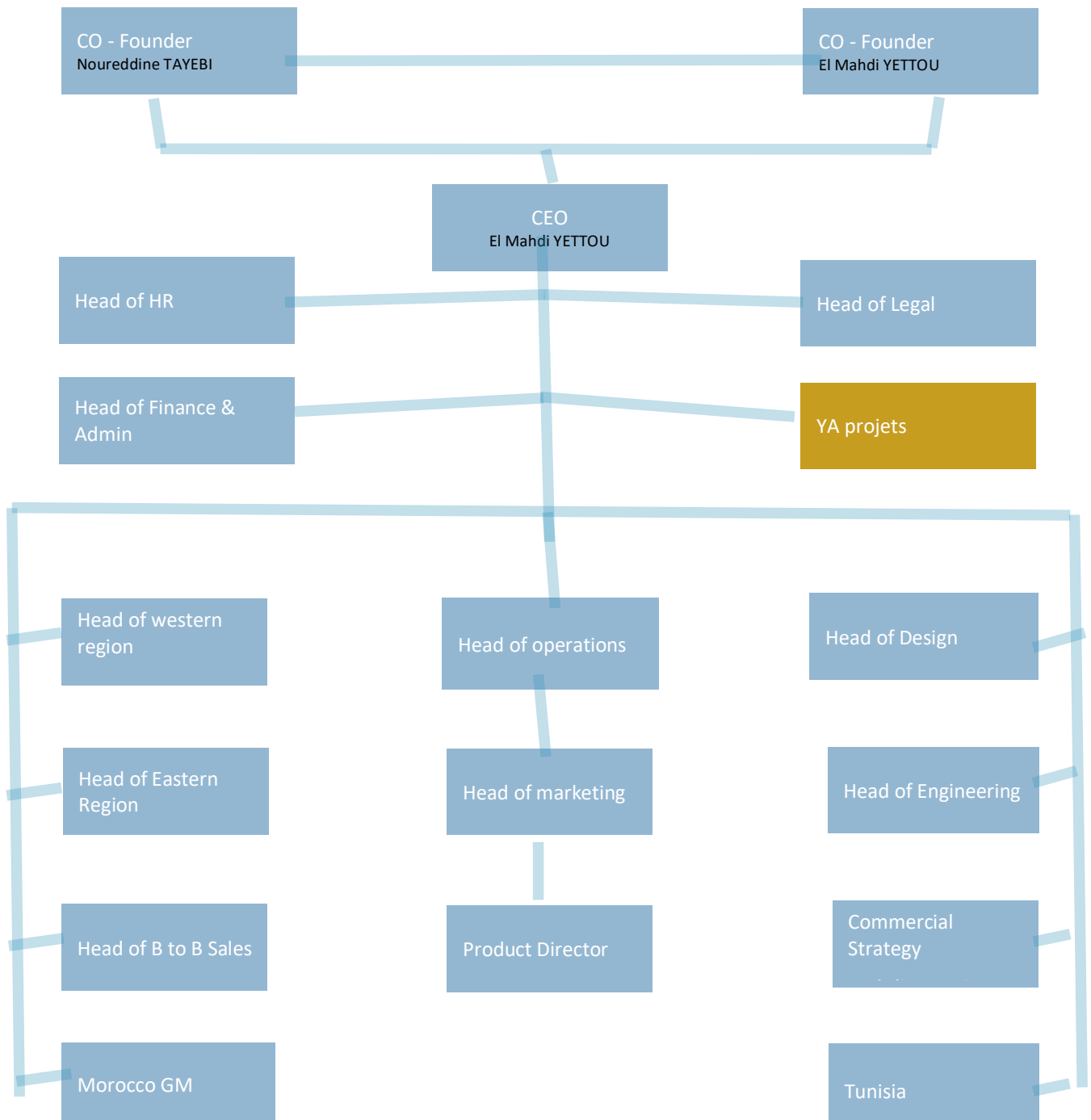
La vision de Yassir est de devenir le leader de ses différents secteurs non seulement par la part de marché, mais aussi par la création de valeur et de responsabilités avec des clients et des consommateurs en constante évolution ; ainsi que l'innovation, la qualité, le service et la durabilité.

- **Sa mission :**

Faciliter et simplifier l'accès aux services quotidiens, en Algérie et en Afrique par le biais de solutions numériques/mobiles innovantes et par la mise en réseau des écosystèmes de la Silicon Valley et de l'Algérie.

- **Organigramme:**

Figure III.11: Organigramme YASSIR



Source : élaboré par nos soins.

- **La politique RH:**

Yassir soutient une culture de confiance qui s'appuie sur l'épanouissement au travail et sur la prise en compte du potentiel et le développement de nos collaborateurs.

L'expertise, la technicité et la diversité des missions proposées assureront le développement de vos compétences dans un environnement porteur. Choisir de la rejoindre, c'est intégrer une entreprise engagée reconnue pour son expertise et ses compétences en matière de protection financière. C'est développer vos compétences au sein du leader du marché. Par la diversité de ses métiers, Yassir offre une évolution de carrière dynamique. Il existe des opportunités d'évolution au sein de filières d'expertise et de management dans lesquelles vous pouvez changer de métier si vous le souhaitez.

En termes de recrutement, Yassir propose de très grandes opportunités d'offres d'emploi et mobilise les ressources nécessaires pour élargir sa force de vente. L'entreprise vous offre des opportunités qui répondent à vos profils.

- **Les missions du département marketing,**

Le département marketing a pour objectif de créer de la valeur pour le client, par le biais de la production et de la commercialisation de produits ou de services, tout en apportant à l'entreprise. Il a une fonction stratégique pour l'entreprise et des fonctions opérationnelles.

2.2 METHODOLOGIE D'INVESTIGATION

Suis à une investigation menée au sein de l'entreprise d'accueil C.-À-D. YASSIR, et ayant opté pour un questionnaire envoyé au directeur marketing, Mr B.Wail. Cette méthode englobe la démarche de l'audit marketing expliqué dans le chapitre précédent suivi d'une grille de notation, elle va être un repère vis-à-vis de la condition actuelle de la stratégie marketing de l'entreprise.

2.2.1 METHODE DE COLLECTE DE DONNÉES

Afin d'avoir les informations et les données nécessaires à l'élaboration de notre thèse, nous avons fait appel à trois méthodes d'investigation qui sont : la recherche documentaire, un entretien avec le directeur marketing de l'entreprise et une enquête à travers un questionnaire :

1. La recherche documentaire :

Mise à part, l'ensemble de cours théoriques que nous avons acquis jusqu'à présent lors de notre formation qui nous ont été très utiles dans sa réalisation et la confrontation avec l'existant auprès de l'entreprise, et afin d'approfondir nos connaissances sur le thème choisi. Nous nous sommes penchés sur la lecture de divers ouvrages académiques sur le marketing management, le marketing, l'audit et l'audit marketing, mémoires précédents, auprès de la bibliothèque, journaux, revues, et des différents articles publiés sur Internet...etc., dans le but de recueillir le maximum des données théoriques existantes garantissant la réalisation de notre mémoire.

2. L'élaboration des questionnaires :

Dans le but d'obtenir les informations nécessaires à l'analyse et le traitement du fond du problème décrit dans la problématique et afin de pouvoir répondre aux hypothèses déjà citées, nous avons privilégié de faire une enquête à travers un questionnaire qualitatif.

Notre thème touche un domaine très délicat, la majorité des informations concernant ce dernier sont classées confidentielles, contourner cet obstacle nous avons élaboré un questionnaire que nous avons envoyé aux directeurs marketing de l'entreprise Yassir, en posant des questions sur des généralités avec des réponses à choix unique en suivant la démarche et la méthodologie de l'audit marketing. Dans lequel nous tentons d'obtenir des informations sur la situation marketing de l'entreprise et sa stratégie, en posant le maximum de questions de façon

CH III : L'audit marketing comme levier d'amélioration de la stratégie marketing de l'entreprise

indirecte, d'auditer d'une façon indirecte et de se fait de tirer le rôle de l'audit marketing et voir son impact sur la stratégie marketing, le questionnaire est composé de deux rubriques :

- **Analyse externe :**

Un questionnaire élaborer par nous-mêmes qui se compose de question concernant l'analyse macro et micro-environnement de l'entreprise.

- **Analyse interne :**

Afin de pouvoir mesurer l'efficacité du marketing de l'entreprise et d'en tirer ces forces ainsi que ces faiblisse au niveau interne, nous avant fait appel la grille d'évaluation de l'efficacité adoptée par Philip Kotler dans son ouvrage « Marketing Management » Millenium Édition. Pearson Custom Publishing. 2002, p.707

Elle est structurée comme suit :

- La Philosophie de Gestion de l'Entreprise
- Le Mode d'Organisation des Activités
- Les Orientations stratégiques
- Les Moyens opérationnels

2.2.2 DIFFICULTÉS RENCONTRÉES & LIMITES DE LA RECHERCHE

L'élaboration d'un mémoire ou de n'importe quel autre ouvrage scientifique nécessite une longue période de recherche, d'investigation et d'analyse, lors de cette période on a rencontré un certain nombre d'obstacles et difficultés de diverses natures qu'on a pu surmonter :

Le manque flagrant de la littérature relative traitant l'audit marketing ainsi que l'indisponibilité de certains ouvrages spécifiques à cette thématique, au niveau de la bibliothèque chose qui nous a retardés dans l'élaboration du mémoire.

- Le thème touche un domaine sensible et a besoin d'informations très délicates, souvent classées top secret, de ce fait les questions comme les réponses ont été limitées à des généralités.

CH III : L'audit marketing comme levier d'amélioration de la stratégie marketing de l'entreprise

- Plusieurs questions sont restées sans réponse, ou le refus de répondre complètement à certaines questions.
- La longue durée de réponses sur le questionnaire.
- L'incapacité d'être présent dans le lieu du stage à cause de leurs fermetures a engendré plusieurs freins comme :
 - Les problèmes liés aux contacts téléphoniques tels que la disponibilité horaire de l'interviewé.
 - Les problèmes relatifs à l'envoi des données par email comme l'impossibilité d'intervention immédiate pour une reformulation ou une question de relance.

2.3 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS OBTENUS

Pour une meilleure analyse des résultats des réponses qu'on a eues de Mr le directeur marketing Wail Bousebta, nous avons opté pour une analyse manuelle des différentes rubriques et sections du questionnaire, sachant que chaque section se concentre sur une partie bien définie de la démarche de l'audit marketing voir annexe :

- **Analyse externe :**

La réponse à la première question de la première partie qui est : « Faites vous une analyse macro et micro environnement de l'entreprise » était « NON ».

De ce fait il est clair que l'entreprise ne fait ni d'analyse PESTEL, ni d'analyse micro environnement de son entreprise qui regroupe l'analyse de la demande de l'offre, e des 5 forces de porter, sachant que ceux deux analyses sont la base pour effectuer une stratégie marketing efficace pour l'organisation.

On à résumer les questions est les réponses comme Suite :

Évaluation de l'analyse macro-environnement :

CH III : L'audit marketing comme levier d'amélioration de la stratégie marketing de l'entreprise

Tableau III.01 : Évaluation de l'analyse macro-environnement.

Question	Non	En partie	Oui
L'entreprise observe elle la situation politique ainsi que la stabilité gouvernementale ?	✓		
L'entreprise analyse-t-elle les évolutions économiques de son environnement ?	✓		
L'entreprise connaît elle la composition socioculturelle de son marché, de ses comportements et modes de consommations ?	✓		
L'entreprise a-t-elle connaissance des avancées technologiques et de l'innovation dans son secteur ?	✓		
Avez-vous connaissance des réglementations et des tendances relatives à l'écologie ?	✓		
Les modifications des lois et des réglementations en vigueur concernant le secteur d'activité de l'entreprise sont-elles connues à temps, étudiées et prises en compte ?	✓		

Elaborer par nos soins.

Tableau III.02: Évaluation d'Analyse micro-environnement.

Question	Non	En partie	Oui
Avez-vous une base de données sur vos clients potentiels ?	✓		
Analysez-vous les caractéristiques et les comportements d'achat de ces derniers ?	✓		
Les segments du marché sont-ils bien définis ?	✓		
Connaissez-vous vos concurrents directs et indirects ?	✓		

CH III : L'audit marketing comme levier d'amélioration de la stratégie marketing de l'entreprise

Avez-vous une idée sur leurs stratégies ? Forces et faiblesses ?	✓		
Pensez-vous avoir des avantages concurrentiels sur vos concurrents ?	✓		
Avez-vous des informations précises sur votre part de marché et sur vos clients ? Leurs besoins et souffrances ?	✓		
Observez-vous l'évolution de l'environnement concurrentiel ?	✓		
Pensez-vous que l'entreprise est prête pour l'arrivée de nouveaux concurrents ?	✓		
Connaissez-vous les services par lesquels vos services peuvent être remplacés ou considérer comme une alternative par rapport à votre offre	✓		
Est-ce que vos fournisseurs dominent le marché	✓		
Ont-ils un pouvoir de négociation important ?	✓		
Avez-vous des fournisseurs de secours	✓		
Connaissez-vous le mage que vous avez auprès de vos clients et dans votre environnement ?	✓		

Elaborer par nos soins.

- **Analyse interne :**

Facile à réaliser et ne nécessite pas beaucoup de moyens et de temps, elle donne les interprétations à faire pour chaque intervalle de mesure de l'efficacité et pour une meilleure évaluation de l'analyse interne de l'entreprise et son efficacité, nous avons fait appel à la grille d'évaluation de Kotler (Marketing Management, Millenium Édition 2002 p. 707).

Cette dernière est composée de quinze (15) questions réparties en cinq rubriques qui considèrent les cinq critères suivants : la philosophie de gestion, le mode d'organisation, le système d'information, les orientations stratégiques et les moyens opérationnels, facilitant l'évaluation de l'efficacité de la fonction marketing.

CH III : L'audit marketing comme levier d'amélioration de la stratégie marketing de l'entreprise

Afin de calculer l'efficacité de l'entreprise, on suit la démarche suivante :

Chaque question a 3 réponses et pour chaque réponse on contribue une note de 0 à 2 points, pour un total de 30 points et l'évaluation se fait comme suite :

- 0-5 =nulle,
- 6-10= Faible,
- 11-15= moyenne,
- 16-20=bonne,
- 21-25=très bonne,
- 26-30=excellente

Nous présenterons les résultats donnés par le directeur de la direction marketing comme suite :

✓ Philosophie de gestion

Q1 : L'entreprise a-t-elle pris conscience de l'importance de s'organiser en vue de satisfaire les besoins et désirs des marchés visés ?

Tableau III.03 : Philosophie du travail réponse 01.

L'entreprise pense d'abord à vendre ses produits à qui voudra bien les acheter.	0	
L'entreprise s'efforce de satisfaire, sur un pied d'égalité, un vaste ensemble de marchés et de besoins.	1	
L'entreprise se soucie de satisfaire en priorité les besoins et désirs de cibles bien définies	2	✓

Q02 : L'entreprise dispose-t-elle de produits et/ou de plans d'action différents pour chaque segment de marché visé ?

Tableau III.04 : Philosophie du travail réponse 02.

Non	0	
En partie	1	
Oui	2	✓

Q03 : L'entreprise développe-t-elle ses activités en tenant compte des différents acteurs de son système marketing (fournisseurs, distributeurs, concurrents, consommateurs, environnement) ?

Tableau III.05 : Philosophie du travail réponse 03

Non : Elle se concentre sur la vente à sa clientèle immédiate	0	
En partie : Elle se soucie des circuits de distribution même si l'essentiel de l'effort commercial s'adresse à la clientèle immédiate.	1	
Oui : L'entreprise prend en considération l'ensemble du système marketing en s'efforçant d'y déceler les menaces et opportunités significatives pour elle.	2	✓

L'entreprise a une très bonne philosophie d'organisation avec un total de 6 points, le directeur a répondu que l'entreprise détient des cibles bien définies et travaille sur leurs satisfactions. Elle dispose d'un service et un plan différent pour chaque segment de son marché visé. Enfin elle prend en considération l'ensemble du système marketing en s'efforçant d'y déceler les menaces et opportunités significatives pour elle.

✓ **Mode d'organisation**

Q04 : Existe-t-il une forte synergie entre les différentes activités marketing ?

Tableau III.06 : Mode d'organisation réponse 04.

Non : Le commercial et le marketing ne sont pas coordonnés et il se produit souvent des conflits.	0	
En partie : Il existe une synergie de principe, mais la coordination et la coopération laissent à désirer.	1	✓
Oui : Toutes les fonctions marketing sont bien intégrées.	2	

Q05 : Est-ce que le marketing collabore efficacement avec la production, la R&D, les achats, la logistique et la Finance ?

Tableau III.07 : Mode d'organisation réponse 05.

Non : On reproche souvent au marketing ses exigences inconsidérées et les coûts qu'elles entraînent pour les autres départements.	0	✓
En partie : Les relations sont cordiales, mais chaque département continue à agir selon son intérêt	1	
Oui : La coopération est efficace et les problèmes sont toujours résolus dans l'intérêt supérieur de l'entreprise.	2	

Q06 : Le processus de développement de nouveaux produits est-il bien géré ?

Tableau III.08 : Mode d'organisation réponse 06.

Non : Il est mal défini et mal géré.	0	
En partie : Il existe un ensemble de procédures, encore rudimentaires	1	✓
Oui : Le système est bien structuré et géré de façon professionnelle	2	

L'entreprise dispose d'un mode d'organisation assez faible avec seulement 2 sur 6 points.

Malgré l'existence d'une certaine synergie de principe entre les différentes activités marketing, il existe encore de nombreuses lacunes dans la coordination et la coopération entre ces derniers. D'un autre côté le marketing a du mal à collaborer avec les autres directions telles que la R&D, la Finance, car on lui reproche souvent ses exigences inconsidérées et les coûts qu'elles entraînent pour les autres départements, alors que les processus de développement de nouveaux services restent rudimentaires.

✓ **Système d'information**

Q07 : À quand remontent les dernières études sur la clientèle, le comportement d'achat, la distribution et la concurrence ?

Tableau III.09 : Système d'information réponse 07.

À de nombreuses années	0	
À quelques années	1	
Elles ont été réalisées ou mises à jour récemment	2	✓

Q08 : L'entreprise connaît-elle le potentiel et la rentabilité de ses différents segments, clients, territoires, produits ; cibles, distribution et niveaux de commandes ?

Tableau III.10 : Système d'information réponse 08.

Non	0	
Partiellement	1	✓
Oui	2	

Q09 : Se préoccupe-t-on de mesurer la productivité des dépenses marketing ?

Tableau III.11 : Système d'information réponse 09.

Très peu	0	
Un peu	1	
Systématiquement	2	✓

Le système d'information marketing de l'entreprise est assez efficace avec une note de 5 points sur 6.

CH III : L'audit marketing comme levier d'amélioration de la stratégie marketing de l'entreprise

D'après le directeur marketing, les dernières études sur la clientèle, le comportement d'achat, la distribution et la concurrence sont réalisées et actualisées récemment et la mesure de la productivité des dépenses marketing se fait d'une façon systématique.

Par contre connaissance le potentiel et la rentabilité de ses différents segments, clients, territoires, produits ; cibles, distribution et niveaux de commandes restent limités.

✓ Orientation stratégique

Q10 : Dispose-t-on d'un plan marketing formel ?

Tableau III.12 : Orientation stratégique réponse 10.

Non	0	✓
Il existe un plan annuel	1	
Il existe un plan annuel détaillé ainsi qu'un plan à long terme réévalué tous les ans	2	

Q11 : La stratégie marketing de l'entreprise est-elle claire ?

Tableau III.13 : Système d'information réponse 11.

Elle n'est pas clairement définie	0	✓
Elle est claire et s'inscrit dans la poursuite des activités actuelles	1	
La stratégie est claire, innovatrice, bien documentée et réfléchie	2	

Q12 : A-t-on élaboré des plans de secours ?

Tableau III.14 : Système d'information réponse 12.

Non ou pratiquement pas	0	
On y réfléchit, mais il n'y a pas de plan à proprement parler	1	✓

CH III : L'audit marketing comme levier d'amélioration de la stratégie marketing de l'entreprise

Oui, il existe un plan pour chaque situation d'urgence	2	
--	---	--

L'orientation stratégique de l'entreprise est très faibles limites nulles avec seulement 1 point sur 6.

D'après les réponses qu'on a eues, l'entreprise ne dispose ni d'un plan formel ni d'une stratégie claire et précise.

✓ Les moyens opérationnels

Q13 : La réflexion marketing de la direction générale est-elle diffusée et appliquée dans l'entreprise ?

Tableau III.15 : Les moyennes opérationnelles réponses 13.

Mal	0	✓
Oui	1	
Très bien	2	

Q14 : La gestion des ressources commerciales est-elle efficace ?

Tableau III.16 : Les moyennes opérationnelles réponses 14.

Non : Les ressources sont inadéquates par rapport aux objectifs poursuivis.	0	
Relativement : Les ressources existent, mais pourraient être mieux gérées	1	✓
Oui : Les ressources sont suffisantes et bien utilisées	2	

Q15 : L'entreprise réagit-elle rapidement et avec efficacité aux événements inattendus ?

Tableau III.17 : Les moyennes opérationnelles réponses 15.

Non : Les données commerciales sont toujours en retard et le temps de réaction est long	0	
Relativement : Les données sont à jour. La capacité de réaction est variable.	1	✓

Oui : L'entreprise a un système d'information très au point et réagit rapidement	2	
--	---	--

Les moyens opérationnels dont l'entreprise dispose sont d'une efficacité assez faible avec 2 points sur 6.

La réflexion marketing de la direction générale est mal diffusée et appliquée dans l'entreprise, cependant la gestion des ressources commerciales est moyenne. Malgré les données qui sont à jours, sa capacité de réaction face aux évènements inattendus reste variable.

2.4 DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE ET RECOMMANDATION

En guise de conclusion et après avoir fait l'analyse de toutes les réponses données par le directeur marketing de l'entreprise YASSIR, on peut dire que l'efficacité marketing de YASSIR est bonne avec un totale de 16 points.

Cette partie se concentrera sur le diagnostic de l'entreprise qu'on a réalisé d'après les résultats obtenus et ainsi par la suite définir et formuler des recommandations qui peuvent contribuer dans l'amélioration de l'activité marketing au sein de YASSIR.

2.4.1 DIAGNOSTIC

Après avoir analysé les résultats qu'on a obtenus de la part du directeur marketing de Yassir, nous allons les résumés sous forme de matrices SWOT qui regroupent l'analyse interne « Force et faiblesse », et l'analyse externe qui nous fera ressortir les opportunités et menaces. C'est seulement par la suite que nous pouvons formuler des recommandations appropriées.

- **Diagnostic externe**

Tableau III.18 : Matrices SWOT Diagnostic externe

Opportunités :	Menaces :
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Flexibilité du temps de travail pour les chauffeurs. ▪ Alternative et diversification des offres de services en ligne ▪ Mécontentement grandissant vis-à-vis des services de taxi classique trop onéreux. ▪ Évolution vers un monde digital ou tout est connecté. ▪ Existence d'une génération virtuelle. ▪ Possibilités de diversification et d'innovation. ▪ Clients généralement satisfaits. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faible élasticité du prix sur le marché : marges très faibles pour les chauffeurs. ▪ Pénétration possible de nouveaux entrants sur le marché. ▪ Cadre juridique peu clair. ▪ Un pouvoir d'achat des ménages bas. ▪ La guerre des prix entre concurrents. ▪ L'existence de plusieurs services similaires et de substitution.

Elaborer par nos soins.

YASSIR a une histoire et une évolution très particulière. Elle était la première application de transport VTC en Algérie, elle a pu aujourd'hui devenir un des leaders du transport VTC en Algérie, en saisissant les opportunités qui s'offraient à elle.

Aujourd'hui, et dans le but de s'évoluer, YASSIR peut encore saisir d'autres opportunités telles que : la possibilité de conquérir d'autres marchés extérieurs, possibilités de diversification et d'innovation. Évolution vers un monde digital ou tout est connecté.

Cependant, Yassir peut rencontrer de nombreuses menaces qu'elle doit prendre en considération telle que : l'environnement concurrentiel dans lequel elle évolue avec la possibilité de pénétration de nouveaux entrants sur le marché et l'existence de plusieurs services similaires et de substitution.

- Diagnostic interne

Tableau III.19 : Matrices SWOT diagnostic interne.

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Leaders du VTC en Algérie ▪ Augmentation exponentielle de la demande depuis sa création. ▪ Image de marque : prestige, efficacité et fiabilité. ▪ Faciles à utiliser ▪ Coût opérationnel est très faible. ▪ Commander à tout moment une voiture avec chauffeur privé depuis son smartphone ▪ Le très bon référencement de l'application. ▪ La diversification des services : YassirFood, YassirBusiness. ▪ Très forte présence marketing : coupons de réduction, événements... etc. ▪ Bonne réputation. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fortement dépendante de la variable chauffeur. ▪ Multiples problèmes juridiques rencontrés ces dernières années. ▪ Frais structurels et d'entretien à la charge des chauffeurs. ▪ Yassir peut être facilement imité. ▪ L'absence de l'e-paiement. ▪ Le manque de déploiements sur le territoire national. ▪ Controverse sur le système de sécurité de l'application. ▪ Absence d'études pouvant servir de bases données et de décisions. ▪ La méconnaissance de son environnement macro environnement (analyse PESTEL) ▪ Le manque d'études de marché au niveau micro environnement : offre, demande et les 5 forces de porters. ▪ Inexistence d'un plan stratégique bien définie et de ce fait l'inexistence de plan de secours ▪ Inexistante d'une stratégie marketing claire et précise. ▪ Le retard dans la prise de décisions du fait de l'inefficacité du système d'information marketing.

Elaborer par nos soins.

Comme on l'a déjà cité, YASSIR est la première application de transport VTC en Algérie, ce qui lui a permis de forger une bonne image auprès de ces clients ainsi que sur le marché algérien de tels que « Yassir » est devenue chez certaines personnes le nom générique du transport VTC. Depuis sa création elle a connu une augmentation exponentielle de la demande. À cela s'ajoute, sa bonne réputation sur le marché et le très bon référencement de l'application.

Ses faiblesses se résument principalement au manque des études de marché, méconnaissance de son environnement macro environnement (analyse PESTEL) et microenvironnement et de se fait l'inexistence d'un plan stratégique bien défini et d'une stratégie marketing claire et précise.

2.4.2 RECOMMANDATIONS

Après l'évaluation et le diagnostic du fonctionnement du département marketing et de la stratégie mise en place au sein de l'entreprise Yassir, suite aux réponses obtenues via son directeur marketing M. Wail BOUSEBTA, nous constatons des manquements et des failles qui doivent être impérativement prises en compte par la direction, et en guise de solution nous proposons les recommandations ci-dessous afin de combler ces manquements et ainsi amélioré le fonctionnement de cette dernière.

- **Au niveau externe :**
 - Yassir doit surveiller et analyser régulièrement l'environnement macro environnement dans lequel elle évolue en utilisant l'analyse PESTEL (Figure N. 04), dans le but de détecter tous les éléments externes pouvant avoir un impact sur les stratégies de l'entreprise d'une façon positive « opportunités à saisir », ou négatives « menaces à éviter ».
 - Procéder à des études microenvironnement et à des études de marché approfondies. Afin de pouvoir élaborer un diagnostic de situation sur les forces en présence et d'évaluer les opportunités et les menaces pour l'entreprise :
 - Déterminant la nature et les caractéristiques de la population intéressée par les services de l'entreprise ou susceptible de l'être.

- Étudiant profondément ses concurrents directs et indirects, dans le but de prendre connaissance de stratégies ainsi que leurs forces et faiblesses afin de pouvoir différencier son offre et créer des avantages concurrentiels.

- Évaluant d'une façon régulière l'intensité concurrentielle en identifiant les 5 forces de porter (Figure N05) de son environnement et ainsi pouvoir identifier et mettre en place des stratégies de développement en ayant pris en compte l'ensemble des opportunités et des menaces du marché.

- **Au niveau interne :**
 - Élaborer un plan marketing formel et bien défini.

 - Élaborer des stratégies marketing claire et précise.

 - Mettre en place des plans de secours pour une réaction rapide et efficace aux événements inattendus.

 - Mettre en place un système de planification marketing : un excellent moyen d'habituer l'entreprise à « penser client » consiste à mettre en place un système de planification orienté vers le marché. Cela permet en effet à chaque responsable de raisonner en termes d'opportunités commerciales et de lier l'élaboration des stratégies à l'analyse de ces opportunités.

 - L'entreprise doit faire des études plus approfondies sur le potentiel et la rentabilité de ses différents segments, clients, territoires, produits ; cibles, distribution et niveaux de commandes.

 - Mettre en place un système de contrôles réguliers ou d'un tableau de contrôlés marketing, qui permettra de contrôler chaque action marketing, voir son évolution et son résultat.

CH III : L'audit marketing comme levier d'amélioration de la stratégie marketing de l'entreprise

- Travailler sur la mise en place d'une philosophie de gestion des ressources commerciales plus efficace, former son personnel d'une façon périodique, la formation, le perfectionnement et une évaluation des performances périodiques du personnel est indispensables afin de consolider et de mettre à niveau la capacité de ces derniers.
- Améliorer son processus de développement de nouveaux produits et mettre en valeur les fonctions R&D c'est à travers de cette dernière que l'entreprise crée de valeur ajoutée en termes de performance et rentabilité commerciales et de compétitivité, etc.

CONCLUSION

À travers cette deuxième partie, nous avons pu constater que le cas pratique de notre recherche a été réalisé sur deux étapes,

La 1ère était de faire une enquête sur la pratique de l'audit marketing aux seins de quelque entreprise de service algérien donc lequel nous avons pu ressortir avec les conclusions suivantes :

- ✓ La pratique de l'audit marketing n'est pas courante au sein des entreprises algériennes vu que plus de la moitié de notre échantillon ne pratique pas se dernier au sein de leurs organisations.
- ✓ Ensuite il est évident que la pratique de l'audit marketing influence d'une façon positive sure la stratégie marketing de l'entreprise. Donc on peut conclure que l'audit marketing peut être particulièrement utile dans le cas où les entreprises souhaitent renforcer leurs parts de marché, lancer un nouveau produit, améliorer leur positionnement sur le marché ou en général améliorer leurs stratégies marketing globales.

Par la suite, nous avons procédé de présenter l'entreprise et le travail sur le terrain. La méthodologie adoptée étant un questionnaire qualitatif avec des questions a choix unique qui nous a parmi de collecter et d'obtenir plus ou moins des informations sur la situation marketing de YASSIR afin d'évaluer la stratégie marketing de l'entreprise au niveau externe comme à l'interne suivant la méthodologie et la démarche d'un audit marketing.

Cette évaluation nous a permis de voir l'état du marketing au sein de YASSIR et a permis de répondre aux questions. Pour finaliser un diagnostic SWOT a été réalisé et quelques recommandations ont été proposées dont le but de contribuer à l'amélioration de la stratégie marketing de l'entreprise.

CONCLUSION GÉNÉRALE

« Le marketing est à la fois l'activité, l'ensemble des institutions et des processus visant à créer, communiquer, délivrer et échanger les offres qui ont de la valeur pour les clients, les consommateurs, les partenaires et la société au sens large. »⁴¹

Cependant, la fonction marketing devra toujours être en étroite collaboration avec toutes les fonctions existantes dans l'entreprise. Son rôle principal est d'adapter l'offre à la demande, dans la recherche de la satisfaction des clients de façon plus pertinente que les concurrents.

De plus, les entreprises agissent et réagissent en fonction de ses marchés et plus particulièrement en fonction de leurs marchés finals. Si l'entreprise n'a pas ou n'a plus de clients, sa pérennité est menacée.

Or les marchés deviennent de plus en plus étroits en même temps qu'ils se mondialisent. La concurrence est internationale et la clientèle est de plus en plus difficile à fidéliser. Il est donc nécessaire d'anticiper les goûts et les attentes des consommateurs, d'estimer leur demande et la capacité à l'assumer, tout en sachant qu'au moment de leur offrir le produit, l'environnement économique, technique, légal, socioculturel aura changé et que les concurrents auront effectué la même démarche avec cependant un certain degré d'écart probable et inconnu dans un domaine ou un autre.

L'audit quant à lui, est une « procédure consistant à s'assurer du caractère complet, souvent associé à l'exactitude des rapports financiers, mais il ne doit en aucun cas se limiter aux aspects comptables et financiers, mais doit aussi être présent quand il se traite d'un contrôle marketing.

Apparue pour la première fois en 1959 dans un rapport publié par l'American Marketing Association, l'audit marketing connaît une évolution lente et son utilité reste encore méconnue par certaines entreprises. L'insuffisance, voire la rareté de sa littérature ne participe pas vraiment à son développement. De ce fait, sa pratique ne suit pas un processus uniforme comme dans le cas d'un audit financier.

Le recours à un audit marketing ne donne pas réponse à tout, mais permet de mobiliser une expertise extérieure et d'apporter également un « œil neuf » et théoriquement neutre sur la

41 Kotler, Keller, Manceau dans : Marketing management, 14e édition, Pearson, 2012, p. 5.

problématique marketing étudiée et les pratiques en cours dans l'entreprise. L'enjeu est de se rappeler constamment que l'audit marketing est requis autant en période de réussite qu'en période de difficulté.

Rappelant que notre thème vise à répondre à la problématique suivante : « Quel est le rôle de l'audit marketing dans l'amélioration de la stratégie marketing de l'entreprise ? »

Nous pouvons répondre à cela en confirmant les hypothèses suivantes :

H1 : l'audit marketing peut être justifié comme un levier de rectifier, a posteriori les orientations stratégiques dans l'atteinte des objectifs.

H3 : l'audit marketing peut être identifié et considéré comme un système d'alerte permanent qui permet à la direction d'éviter les positions les plus enviables.

Et en rejetant :

H2 : l'audit marketing ne constitue pas un atout pour le développement de l'entreprise.

En effet l'audit marketing constitue un atout pour le développement marketing au sein d'un entreprise :

- Il permet une évaluation minutieuse de l'environnement interne et externe changeant.
- Il conduit souvent à des changements de la stratégie marketing de l'entreprise, car il est un élément fondamental du processus de planification marketing.
- Il est mené non seulement au début du processus, mais aussi à une série de points au cours de la mise en œuvre du plan par la révision du plan lui-même.
- Il utilise des outils pour évaluer le marketing d'une organisation à travers divers outils comme analyse SWOT de l'environnement interne ainsi que l'environnement externe, l'analyse PESTEL pour l'analyse du macro-environnement et les cinq forces concurrentielles, qui se concentrent sur les concurrents. Tous des outils indispensables lors de l'élaboration et réévaluation du plan et stratégie marketing d'une entreprise.
- Il permet à l'entreprise de revoir ses stratégies et orientations marketing.
- Il est pour l'entreprise un moyen de faire un bilan en profondeur des points forts et des faiblesses de sa stratégie marketing, d'en tirer des conclusions et de repartir à la conquête du marché.

Au final, malgré l'avancée des recherches et la démarche relativement élaborée de l'audit marketing, son application par le biais de l'entreprise en tant que partie indissociable de son

activité demeure de faible à quasi inexistante. Un moyen qui s'avère être rudement efficace quant aux limites multiples que subit la croissance économique telle que nous la connaissons.

BIBLIOGRAPHIE

Les ouvrages :

Armstrong (G), Kotler (Ph) : Principes de marketing 13ème édition, Pearson, 2016.

- ❖ Bécour J.C, Bouquin H., «Audit opérationnel: Entrepreneuriat, Gouvernance et Performance» 3ed, Economica, Paris, 2008.
- ❖ CAMUS, Bruno. « Audit marketing. Éditions », d'organisation, Paris, 1988.
- ❖ DAYAN, Armand. Manuel de gestion, volume 1, Ellipses Édition marketing S.A, Paris, 1999.
- ❖ Dumas Léonard, 2007, traduction libre adaptée de Kotler, P., Gregor, W. et Rodgers, W., "The Marketing Audit Comes of Age", Sloan Management Review, Winter 1977.
- ❖ Ibnlkhayat Nozha. « Marketing des Systèmes et Services d'Information et de Documentation » Presses de l'Université du Québec, Québec -Canada, 2005.
- ❖ Janssen F. « Entreprendre : Une introduction à l'entrepreneuriat, 1re Édition, de Boeck, 2009
- ❖ Jean-Jacques Lambin et Chantal de Moerloose, « Marketing stratégique et opérationnel » 7 Emme édition. Édition, Paris.2008.
- ❖ Kotler, P, B. Dubois. Marketing Management. 11e Edition, Pearson Education, Paris, 2004.
- ❖ Kotler, P. « Le Marketing Management », 6e édition, Ed. Prentice Hall, Paris, 2002.
- ❖ Kotler, P. Drucker .P « Le Marketing Management» 13è edition. Nouveaux horizons, Paris, 2009.
- ❖ Kotler, Keller,Manceu. « Marketing Management » 14e Édition, Pearson France, Paris, 2012.
- ❖ Lendrevie, J, Levy J, Lindon D, « Mercator », 8ème édition, Dunod, Paris, 2006.
- ❖ Lendrevie.J. Lévy,J. «Mercator 10e édition : Théories et nouvelles pratiques du marketing », Dunod, France, 2012.
- ❖ Lévy J, Lendrevie J, « Mercator » 11e édition. Dunod, Paris 2014.
- ❖ McCarthy, E. J. «Basic Marketing: A Managerial Approach» Irwin éditions, Homewood, IL, 1960.
- ❖ Michon,C .Andréani,J-C. Badot,O. Bascoul,G, « Le Marketeur: Fondements et nouveautés du marketing »Pearson Education France. Paris, 2010.
- ❖ Philippe Kotler et Bernard Dubois, «marketing management », 10 Emme édition, publi-union Édition, paris 2000.

- ❖ Sylvie Martin et Jean-Pierre Védrine : « MARKETING, les concepts clés», Édition CHIHAB, 1996
- ❖ Vandercammen, Marc. « Marketing L'essentiel pour comprendre, décider, agir » 1re Édition, de Boeck, Bruxelles, 2011.
- ❖ Weber C.P, Kagermann H, Küting K, Kinney W., «Internal Audit Handbook», Springer, Berlin, 2008.

Articles et revues:

- ❖ Heuclin Sébastien, « Clefs et Méthodes pour mener un Audit marketing profitable en BtoC et BtoB » – M.S. Marketing Management et Communication. Scolarité 2007-2008

Webographie:

- ❖ <https://yassir.io>
- ❖ www.larousse.fr
- ❖ <https://www.memoireonline.com>
- ❖ <https://www.leblogdudirigeant.com>
- ❖ <http://www.e-marketing.fr>
- ❖ www.algerie360.com
- ❖ www.scribd.com/doc/30908112/Support-Audit-Marketing#scribd

ANNEXES

Annexe 1 : le questionnaire : la pratique de l'audit marketing dans les entreprises de service Algérienne.

Bonjour à toutes et à tous, en vue de l'obtention de mon master en Marketing à l'EHEC-Alger, je mène une enquête sur le rôle de l'audit marketing, je vous propose aujourd'hui de participer à ce succès en répondant à ces questions le plus sincèrement possible.

Il n'y a pas de bonne ou mauvaise réponse, répondez le plus sincèrement possible.

Lisez bien les consignes avant de répondre et demandez des explications à l'enquêteur si elles ne vous semblent pas claires.

Ceci ne prendra pas plus de 10 minutes de votre temps et en vous assurant que toutes les informations demandées ne seront utilisées qu'à des fins scientifiques.

Information personnelle.

1-Le poste occupé dans l'entreprise

- Directeur général
- Directeur marketing
- Cadre commercial
- Chefs des ventes

2-Expérience de l'entreprise

- Moins de 5 ans
- Entre 5 à 10 ans
- De 11 à 20 ans
- Plus de 20 ans

3-Avez-vous déjà entendu parler d'audit marketing ?

- Oui
- Non

3-Si oui, par quel mécanisme avez-vous eu connaissance de ce dernier

- Par la lecture
- Pour l'avoir vécu

- Pour l'avoir vu se réaliser
- Sans opinion

4-L'entreprise pratique-t-elle des audits marketing ? (Sinon, le questionnaire s'arrête ici pour vous, merci)

- Oui
- Non

La pratique de l'AM au sein de l'entreprise

5-A quelle fréquence ?

- Trimestriels
- Semestriels
- Chaque année
- Sans fréquence fixe

7-pour quelle occasion vous avez fait appel à l'audit marketing ?

- Un dysfonctionnement dans les stratégies marketing de l'entreprise
- Le non atteint des objectifs de l'entreprise
- Arrivée d'un nouveau concurrent
- Dans le but d'analyser la stratégie marketing de l'entreprise
- Autre :

8-comment jugez-vous la qualité des audits marketing déjà effectués ?

- Mauvaise
- Moyenne
- Bien

9-Les conclusions des audits marketing sont-elles utiles pour la Direction marketing ?

- Non, ils sont inutiles
- En partie, tout dépend des conclusions et de l'audit fait
- Oui, tout à fait d'accord

10-Pensez-vous que l'audit marketing apporte une amélioration dans la politique et la stratégie marketing de l'entreprise ?

- Non, pas vraiment
- En partie

- Oui, tout à fait d'accord

Annexe 2 : Évaluation et analyse des études marketing externes

1-Analyse externe

Faite vous une analyse macro et micro environnement de l'entreprise

- oui
- non

I. Macro-environnement

1-L'entreprise a-t-elle connaissance de son macro-environnement “ analyse PESTEL” ?

- Non
- En partie
- Oui

2-Si oui, cette analyse se fait d'une façon ?

- Partielle
- Totale

3-L'entreprise observe elle la situation politique ainsi que la stabilité gouvernementale ?

- Non
- En partie
- Oui

4-L'entreprise analyse-t-elle les évolutions économiques de son environnement ?

- Non
- En partie
- Oui

5-L'entreprise connait elle la composition socioculturelle de son marché, de ses comportements et modes de consommations ?

- Non
- En partie
- Oui

6-L'entreprise a-t-elle connaissance des avancées technologiques et de l'innovation dans son secteur

- Non
- En partie
- Oui

7-Avez-vous connaissance des réglementations et des tendances relatives à l'écologie ?

- Non
- En Partie
- Oui

8-Les modifications des lois et des réglementations en vigueur concernant le secteur d'activité de l'entreprise sont-elles connues à temps, étudiées et prises en compte ?

- Non
- En partie
- Oui

II.Micro-Environnement

9-Avez-vous une base de données sur vos clients potentiels ?

- Non
- Oui

10-Analysez-vous les caractéristiques et les comportements d'achat de ces derniers ?

- Non
- En partie
- Oui

11-Les segments du marché sont 'ils bien définis ?

- Non
- En partie
- Oui

12-Connaissez-vous vos concurrents directs et indirects ?

- Non
- En partie
- Oui

13-Avez-vous une idée sur leurs stratégies ? Forces et faiblesses ?

- Non
- En partie
- Oui

14-vous avoir des avantages concurrentiels sur vos concurrents ?

- Non
- En partie
- Oui

15-Avez-vous des informations précises sur votre part de marché et sur vos clients ? Leurs besoins et souffrances ?

- Non
- En partie
- Oui

16-Observez-vous l'évolution de l'environnement concurrentiel ?

- Non
- En partie
- Oui

17-Pensez-vous que l'entreprise est prête pour l'arrivée de nouveaux concurrents ?

- Non
- En partie
- Oui

18-Connaissez-vous les services par lesquels vos services peuvent être remplacés ou considérer comme une alternative par rapport à votre offre

- Non
- En partie
- oui

19-Est-ce que vos fournisseurs dominent le marché

- Non
- En partie
- Oui

20-Ont-ils un pouvoir de négociation important ?

- Non
- En partie
- Oui

21-Avez-vous des fournisseurs de secours

- Non
- En partie
- Oui

22-Connaissez-vous le mage que vous avez auprès de vos clients et dans votre environnement

- Non
- En partie
- Oui

Annexe 3 Évaluations des études internes et de l'efficacité de la fonction marketing

"GRILLE DE MESURE D'EFFICACITÉ MARKETING"

I. Philosophie de gestion

Q1 : L'entreprise a-t-elle pris conscience de l'importance de s'organiser en vue de satisfaire les besoins et désirs des marchés visés ?

- L'entreprise pense d'abord à vendre ses produits à qui voudra bien les acheter.
- L'entreprise s'efforce de satisfaire, sur un pied d'égalité, un vaste ensemble de marchés et de besoins.

- L'entreprise se soucie de satisfaire en priorité les besoins et désirs de cibles bien définies.

Q2 : L'entreprise dispose-t-elle de produits et/ou de plans d'action différents pour chaque segment de marché visé ?

- Non
- En partie
- Oui

Q3 : L'entreprise développe-t-elle ses activités en tenant compte des différents acteurs de son système marketing (fournisseurs, distributeurs, concurrents, consommateurs, environnement) ?

- Non : Elle se concentre sur la vente à sa clientèle immédiate
- En partie : Elle se soucie des circuits de distribution même si l'essentiel de l'effort commercial s'adresse à la clientèle immédiate.
- Oui : L'entreprise prend en considération l'ensemble du système marketing en s'efforçant d'y déceler les menaces et opportunités significatives pour elle.

II. Mode d'organisation

Q4 : Existe-t-il une forte synergie entre les différentes activités marketing ?

- Non : Le commercial et le marketing ne sont pas coordonnés et il se produit souvent des conflits
- En partie : Il existe une synergie de principe, mais la coordination et la coopération laissent à désirer
- Oui : Toutes les fonctions marketing sont bien intégrées.

Q5 : Est-ce que le marketing collabore efficacement avec la production, la R&D, les achats, la logistique et la Finance ?

- Non : On reproche souvent au marketing ses exigences inconsidérées et les coûts qu'elles entraînent pour les autres départements.
- En partie : Les relations sont cordiales, mais chaque département continue à agir selon son intérêt
- Oui : La coopération est efficace et les problèmes sont toujours résolus dans l'intérêt supérieur de l'entreprise.

Q6 : Le processus de développement de nouveaux produits est-il bien géré ?

- Non : Il est mal défini et mal géré.
- En partie : Il existe un ensemble de procédures, encore rudimentaires.
- Oui : Le système est bien structuré et géré de façon professionnelle.

III. System d'information

Q7 : À quand remontent les dernières études sur la clientèle, le comportement d'achat, la distribution et la concurrence ?

- À de nombreuses années
- À quelques années
- Elles ont été réalisées ou mises à jour récemment

Q8 : L'entreprise connaît-elle le potentiel et la rentabilité de ses différents segments, clients, territoires, produits ; cibles, distribution et niveaux de commandes ?

- Non
- Partiellement
- Oui

Q9 : Se préoccupe-t-on de mesurer la productivité des dépenses marketing ?

- Très peu
- Un peu
- Systématiquement

IV. Orientation stratégique

Q10 : Dispose-t-on d'un plan marketing formel ?

- Non
- Il existe un plan annuel
- Il existe un plan annuel détaillé ainsi qu'un plan à long terme réévalué tous les ans

Q11 : La stratégie marketing de l'entreprise est-elle claire ?

- Elle n'est pas clairement définie
- Elle est claire et s'inscrit dans la poursuite des activités actuelles
- La stratégie est claire, innovatrice, bien documentée et réfléchie

Q12 : À t, on élabore des plans de secours ?

- Non ou pratiquement pas ?
- On y réfléchit, mais il n'y a pas de plan à proprement parler
- Oui, il existe un plan pour chaque situation d'urgence

V. Les moyens opérationnels

Q13 : La réflexion marketing de la direction générale est-elle diffusée et appliquée dans l'entreprise ?

- Mal
- Oui
- Très bien

Q14 : La gestion des ressources commerciales est-elle efficace ?

- Non : Les ressources sont inadéquates par rapport aux objectifs poursuivis.
- Relativement : Les ressources existent, mais pourraient être mieux gérées
- Oui : Les ressources sont suffisantes et bien utilisées

Q15 : L'entreprise réagit-elle rapidement et avec efficacité aux événements inattendus ?

- Non : Les données commerciales sont toujours en retard et le temps de réaction est long
- Relativement : Les données sont à jour. La capacité de réaction est variable.
- Oui : L'entreprise a un système d'information très au point et réagit rapidement

Résultat total

L'instrument est utilisé de la manière suivante. La réponse appropriée est cochée pour chaque question. Les notes sont additionnées le total se situera entre 0 et 30. Le barème suivant montre le niveau de l'efficacité du marketing :

Efficacité marketing

- 0-5 =Nulle
- 6-10= Faible
- 11-15= moyenne
- 16-20=bonne
- 21-25=très bonne
- 26-30=excellente

INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
CHAPITRE I : ASPECT THÉORIQUE DE L'AUDIT MARKETING.	4
Introduction	5
Section 1 Le Marketing : Généralités	6
1.1 Historique du marketing	6
1.2 DÉfinitions du marketing.....	7
1.3 Importance du marketing dans l'organisation	8
1.4 Rôle du marketing dans l'entreprise	9
1.5 Les objectifs du marketing pour l'entreprise :	10
1.6 Le contrôle marketing.....	11
1.6.1 Définition.....	11
1.6.2 La nécessité du contrôle Marketing.....	11
1.7 Les types de contrôle marketing.....	13
SECTION 2 : GÉNÉRALITÉS SUR L'AUDIT MARKETING	15
2.1 Évolution de la fonction audit À l'audit marketing	15
2.2 Définition de l'audit.....	16
2.3 Définition de l'audit marketing	17
2.4 Les caractéristiques de l'audit marketing.....	18
2.5 Les différents types d'audit du marketing.....	18
2.6 Différence entre contrôle et audit du marketing	19
Conclusion	22
CHAPITRE II : MÉTHODOLOGIE ET DÉMARCHES DE L'AUDIT MARKETING	23
Introduction	24
Section 1 : méthodologie de l'audit marketing	25
1.1 Le staff de l'audit marketing.....	26
1.2 Le processus de l'audit marketing.....	26
1.2.1 Le dialogue et les entretiens avec les personnels de l'entreprise.....	27
1.2.2 Les sources d'information	30
1.2.3 Analyse de données et élaboration du rapport.....	32

Section 2 : La démarche de l'audit marketing.	33
2.1 Analyse externe.....	34
2.1.1 Le macro-environnement.....	35
2.1.1 Micro- environnement.....	38
2.2 Analyse interne.....	44
2.2.1 Les caractéristique de l'entreprise.....	44
2.2.2 Analyse de la stratégie marketing	44
2.2.3 Analyse de l'organisation du département marketing.....	46
2.2.4 L'analyse du système d'information marketing de l'entreprise	47
2.2.5 L'analyse de rentabilité et de productivité.....	48
2.2.6 Analyse des diffÉrentes fonctions du marketing « mix marketing »	49
2.3 Le diagnostic et les recommandations	53
Conclusion	56
CHAPITRE III : L'AUDIT MARKETING COMME UN LEVIER D'AMÉLIORATION DE LA STRATÉGIE MARKETING DE L'ENTREPRISE	57
Introduction	58
Sections 01 : la pratique de l'audit marketing au sein des entreprises de services algÉrienne.	59
1.1 Methodologie de recherche.....	59
1.2 Présentation des résultats	59
1.3 IntÉrpretation des résultats :	65
Section 2 : Resultats de l'etude au Sein de YASSIR.	66
2.1 Présentation de l'entreprise YASSIR.....	66
2.1.1 L'histoire de YASSIR :	66
2.1.2 La culture de l'entreprise :	68
2.2 Méthodologie d'investigation	71
2.2.1 Méthode de collecte de données.....	71
2.2.2 Difficultés rencontrées & limites de la recherche.....	72
2.3 Présentation des résultats obtenus	73
2.4 Diagnostic Stratégique et recommandation.....	82
2.4.1 Diagnostic.....	82
2.4.2 Recommandations.....	85

Conclusion	88
CONCLUSION GÉNÉRALE	89
BIBLIOGRAPHIE	92
ANNEXES	95
TABLE DES MATIERES	