

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE



UNIVERSITE MOULOU MAMMERI DE TIZI-OUZOU



FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES COMMERCIALES

Mémoire de fin d'études
En vue de l'obtention du diplôme de Master en
Sciences Commerciales
Option : Marketing et management des entreprises

THEME :

*Le rôle et l'apport de l'audit marketing au
sein d'une entreprise orientée produit : Cas
Kamena Egypt*

Présenté par :

LICONGA,
Yanciela Naytéh Barros

Membres du Jury :

Président: HAMMACHE Souria
Encadreur: BENTAYEB Feryel
Examineur: TERKMANI Meriem

Promotion : 2014-2015

Date de soutenance : 26.11.2015

Remerciements

Mes remerciements vont à l'endroit de tous ceux qui ont contribué à la réussite de ce travail :

A Dieu tout puissant, pour sa grâce infinie et pour m'avoir donné le courage, la force et la patience d'achever ce modeste travail. Merci surtout pour ce souffle de vie et la santé que tu as accordé à toute ma famille alors que j'étais si loin.

Je suis très heureuse de témoigner ma gratitude à Madame BENTAYEB Feryel, Enseignante à la Faculté des Sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion pour le grand honneur qu'elle m'a fait en acceptant de m'encadrer dans la rédaction du présent mémoire. Qu'elle trouve ici le témoignage de ma profonde reconnaissance pour la compréhension, la patience, et le dynamisme avec lesquels elle a dirigé mon travail.

Je remercie également les membres du jury pour l'honneur qu'ils me font en acceptant de juger ce travail.

Je remercie les responsables de Kamena Products Corporation, particulièrement à ceux du département de marketing et vente qui ont répondu à l'enquête. Qu'ils soient assurés de ma profonde reconnaissance et gratitude.

Je remercie les enseignants de l'UMMTO qui ont contribué à ma formation. Que toutes les personnes du Département de Commerce trouvent ici mes sincères remerciements pour tout ce qu'elles m'ont apporté.

Je remercie sans les nommer, tous mes collègues de travail qui m'ont soutenu moralement et matériellement. Qu'ils trouvent ici l'expression de ma sincère reconnaissance.

A mes parents, amis et l'ensemble des personnes qui de prêt ou de loin, m'ont apportés leur soutien et qui m'ont encouragé à persévérer.

Dédicaces

À mes parents, ceux à qui je dois tout :

Ma mère, je voudrais, à travers ses mots, vous dire merci pour tout ce que vous avez fait pour moi notamment de m'avoir encouragé depuis petite à faire de grandes études. Pour tes prières, tes conseils, pour tout, merci.

Mon père, qui peut être fier et trouver ici le résultat de longues années de sacrifices et de privations pour m'aider à avancer dans la vie. Puisse Dieu faire en sorte que ce travail porte son fruit ; merci pour les valeurs nobles, l'éducation et le soutien permanent venus de toi.

À mes frères et mes sœurs, que ce travail soit pour eux un exemple de persévérance dans la vie.

À mon copain, qui n'a jamais cessé de m'encourager, de me motiver et de croire en moi.

À tous ceux qui m'aiment

Liste des abréviations

4P : Produit, Prix, Distribution, Communication

CA : Chiffre d'affaires

DAS : Domaines d'activité

DCP : Director of Consumer Products Group (Directeur de Groupe de Biens de Consommation)

DM: Marketing Manager (Directrice Marketing)

DVA :Deputy Sales Manager (Directeur de Vente adjoint)

IIA: Institute of InternalAuditors

PESTEL: Politique, Economique. Socio-culturel. Technologique, Ecologique, Légal

PESTE : Politico-légal, Economique, Socio-culturel, Technologique, Ecologique

PMI : Petit et Moyenne Industrie

PME : Petit Moyenne Entreprise

SIM: Système Information Marketing

STEEPLE: Social, Technologique, Economique, Environnemental, Politique, Légal, Ethique

STEEPLED: Social, Technologique, Economique, Environnemental, Politique, Légal, Ethique., Démographique

STEER: Socio-culturel, Technologique, Economique, Ecologique, Régulatrice

SWOT: Strength, Weakness, Opportunity, Threat- forces, faiblesses, opportunités, menaces).

- Sommaire -

INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
PARTIE I: INTRODUCTION ET CONCEPTUALISATION DE L'AUDIT MARKETING.....	7
Introduction.....	8
CHAPITRE 1 : Généralités sur le marketing	9
Section 1: Le concept de marketing et de marketing management.....	10
Section 2 : La Démarche marketing — Du Marketing stratégique au Marketing Opérationnel.....	22
Section 3 : Le Contrôle marketing	27
CHAPITRE 2 : L'Audit marketing.....	31
Section 1 : Notions sur l'audit	32
Section 2 : L'audit marketing.....	37
Conclusion	69
PARTIE II : AUDIT MARKETING DE L'ENTREPRISE « KAMENA PRODUCTS CORPORATION ».....	70
Introduction.....	71
CHAPITRE 1 : Présentation de l'entreprise — KAMENA PRODUCTS CORPORATION	72
Section 1 : Aperçu général du pays et du marché égyptien en particulier	73
Section 2 : Présentation générale de Kamena Products Corporation	81
Section 3 : Structure organisationnelle du Personnel et les Activités	85
CHAPITRE 2 : Analyse de la situation marketing et rapport sur le fonctionnement de KAMENA PRODUCTS CORPORATION	89
Section 1 : Méthodologie d'approche.....	90
Section 2: Analyse de la situation marketing existante	96
Section 3: Diagnostic stratégique et recommandations.....	125
Conclusion	133
CONCLUSION GÉNÉRALE	134
BIBLIOGRAPHIE.....	vi
Résumé.....	x
Mots clés	x
Liste des tableaux, schémas et figures.....	xi
Table des matières	xii
ANNEXES.....	xvii

INTRODUCTION GENERALE

À notre époque, nous vivons dans un contexte de « Globalisation de l'économie ». Ceci se traduit par les échanges d'informations, de flux financiers et commerciaux, et occasionne l'ouverture de l'univers concurrentiel mondial.

À cet effet, aujourd'hui les entreprises ressentent de plus en plus le besoin et la nécessité de repenser leur organisation. Au fur et à mesure qu'elles se développent, elles se rendent compte qu'il faudrait qu'elles fassent des études de marchés, de la publicité et assurer un service de qualité pour leur clientèle et ce de façon régulière. Elles doivent appliquer des techniques spécifiques non seulement pour entretenir leurs relations avec leur clientèle, mais surtout pour conquérir des marchés, les conserver et les développer. D'où le développement du concept de marketing dans de nombreuses entreprises.

Cependant, la pratique du marketing sous différentes formes, entre autres la publicité, l'étude de marché, la promotion de vente et l'application des stratégies, ne suffit pas. Il faut s'assurer que les actions menées et les moyens mis en œuvre sont utilisés de façon efficace. Les entreprises devraient alors procéder à une analyse beaucoup plus systématique.

C'est en ce sens que plusieurs entreprises, dans le souci de s'inscrire dans cette dynamique et de poser les jalons d'une bonne continuation, ont recours à plusieurs outils et méthodes de contrôle et d'adaptation aux nouvelles données du marché. Parmi ces dernières, la plus usuelle prend le nom de « **l'Audit Marketing** ». Ce dernier a pour utilité de proposer un outil efficace d'investigation 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.

L'évaluation du développement commercial à travers le contrôle de l'activité marketing d'une entreprise a suscité notre intérêt et a conduit à la réalisation de cette étude. Dans notre cas, nous nous sommes intéressées au secteur commercial et nous avons focalisé notre recherche sur KAMENA PRODUCTS CORPORATION en Égypte, afin de pouvoir collecter des informations sur les pratiques de l'audit marketing au sein de cet établissement. De ce fait, et à travers la réalisation d'un certain nombre d'entretiens avec les responsables commerciaux, nous avons pu développer notre thématique intitulée : « ***Le rôle et l'apport de l'audit marketing au sein d'une entreprise orientée produit : Cas Kamena Egypt*** ».

Le choix de cette thématique est fondé essentiellement sur le souci de savoir si cette entreprise pratique effectivement l'audit marketing, qui s'avère " l'avatar " naturel de toute planification, ou bien si celle-ci néglige totalement ou partiellement les règles d'or sur lesquelles s'appuie l'audit.

Problématique

Dans la pratique courante des entreprises, il existe plusieurs outils qui peuvent améliorer leur gestion du marketing, aider à résoudre leurs problèmes, surmonter les effets indésirables au moment de la crise et d'exploiter toutes les possibilités qui sont offertes sur le marché. Leur mise en œuvre est une condition préalable pour assurer l'existence à long terme de l'entreprise et de conserver ou améliorer sa position sur le marché. Malgré la nécessité de suivre et d'évaluer en permanence leurs orientations et stratégie marketing, de nombreuses entreprises se contentent encore d'un système de contrôle rudimentaire.

Cela nous a amenés à poser la problématique suivante :

Occulter une démarche d'audit marketing au sein d'une entreprise peut-il être handicapant dans son développement ?

Pour trouver des réponses à cette question, nous avons orienté notre réflexion autour d'axes de travail, structurés en question secondaires:

- Qu'est-ce que l'audit marketing ? En quoi consiste-t-il ?
- Dans quelle mesure l'audit constitue-il une nécessité pour la fonction marketing?
- Dans quelles mesures l'apport de l'audit marketing pourrait-il influencer sur le développement d'une entreprise orientée produit ?

Telles sont les interrogations auxquelles nous tenterons de répondre tout au long de cette étude, et ce à travers une méthodologie regroupant tant une partie théorique qu'une partie pratique, ayant été l'objet de notre recherche.

Hypothèses

Dans le but d'analyser notre problématique de recherche, les hypothèses de recherche retenues se présentent comme suit :

H1 : l'audit marketing est un pré requis et une étape essentielle pour le développement de l'entreprise.

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

H3 : occulter une démarche d'audit marketing n'handicape pas l'entreprise, mais peut ralentir son développement et rendre ses activités marketing dépassées, obsolètes et même inefficaces.

Objectifs de recherche

Les objectifs de recherche sont des composants essentiels dans la rédaction du mémoire et participent à la résolution de la problématique. Ainsi, nous nous efforcerons d'en poursuivre deux types, comme le veut la méthodologie de recherche, à savoir un objectif général et des objectifs spécifiques.

- Objectif général

Analyser à travers le cas de KAMENA PRODUCTS CORPORATION, le rôle de l'audit marketing sur le développement commercial de l'entreprise.

- Objectifs spécifiques

Ils seront au nombre de trois (3) dont la finalité sera de permettre la réalisation de l'objectif général.

- Faire ressortier les points essentiels de l'audit marketing et son importance pour la fonction marketing de l'entreprise.

- Analyser à partir des données collectées la situation actuelle et les perspectives de la pratique de l'audit marketing dans l'entreprise KAMENA.

- Étudier la perception de l'audit marketing par les acteurs clés au sein de l'entreprise.

Pour atteindre tous ces objectifs, il sera donc question pour nous, de prendre connaissance des caractéristiques et spécificités de l'audit marketing puis de vérifier son impact sur le développement commercial de l'entreprise. Par la suite, nous nous efforcerons de montrer en quoi il serait intéressant pour une entreprise de pratiquer l'audit marketing pour évaluer son développement commercial.

Approche de l'étude

Pour réaliser les objectifs de notre étude, nous avons eu recours à l'approche descriptive et analytique, afin de décrire la notion d'audit marketing, et analyser le rôle et l'apport de l'audit marketing au sein d'une entreprise orientée produit. En d'autres termes révéler comment le fait d'occulter un contrôle marketing à travers un audit marketing peut affecter le marketing de l'entreprise.

Intérêt du thème

Quels que soient sa nature, sa taille, et son secteur d'activité, l'entreprise a besoin de créer des marchés, d'acquérir des clients, de se faire connaître, de gagner en notoriété ; en un mot, de faire du marketing afin de positionner ses offres de produits ou de services à des fins de compétitivité, de rentabilité et de performances.

Partant de ce constat, une multitude de raisons peuvent justifier notre désir de mener une étude portant sur l'Audit Marketing au sein d'une entreprise orientée produit.

En effet, depuis son origine, le marketing ne cesse de connaître des mutations et touche tous les secteurs d'activités. Généralement présent au sein de toutes les entreprises à travers le monde, il est devenu aujourd'hui une fonction à part entière, voire primordial, dans le fonctionnement des organisations.

Néanmoins, cette fonction fait l'objet de plusieurs débats autour de sa place, son utilité et ses finalités dans les organisations, car elle nécessite pour son bon fonctionnement, des moyens et un budget conséquents.

En ce qui concerne la sphère universitaire, notre sujet se caractérise par l'insuffisance ou même l'absence d'écrits dans ce domaine. Nous avons noté également une littérature très limitée relative à l'Audit Marketing. En outre, notre choix pour ce thème est motivé par un désir de donner aux générations futures qui envisageraient de porter des réflexions sur cet aspect de la gestion, des références pour réussir leurs travaux.

Le lien entre notre formation et notre thème se justifie autant par le désir de se poser sur un sujet nouveau et intéressant, que sur le fait que l'audit soit devenue actuellement une activité qui touche à toutes les fonctions d'une entreprise.

Le développement d'un tel thème se justifie donc par notre désir de s'arrêter sur un domaine du management jusque-là peu exploité ou mal exploité et d'en présenter des conclusions et des points d'amélioration, ceci dans le cadre de l'obtention de notre diplôme de fin cycle.

Méthodologie, outils et techniques d'investigation

La réalisation de ce mémoire s'est fait en trois (3) parties, lesquelles ont permis d'effectuer dans un premier temps, une étude empirique du sujet, puis dans un second temps de collecter des informations nécessaires à cette étude. Ensuite, dans un troisième et dernier temps, de faire une analyse de ces informations collectées. Afin d'arriver à une bonne analyse de notre recherche, soit du côté théorique ou pratique, nous avons utilisé quelques outils importants dans la recherche scientifique.

- **Recherche bibliographique:** Dans ce mémoire, il a été question de passer en revue différents types de documents contenant des informations déjà collectées et pouvant être un support dans la rédaction de ce travail. Parmi ces documents nous pouvons citer entre autres : les ouvrages, les revues, les articles, les mémoires et la consultation de sites internet.
- **Outils et techniques d'investigation :** Nous avons eu à démarcher, puis à obtenir un stage d'application et d'imprégnation de deux (2) mois au sein de KAMENA PRODUCTS CORPORATION en Égypte, dont l'objet de la recherche est de mieux comprendre son organisation, son fonctionnement et ses activités.

Nous avons aussi mené deux types d'études qualitative et un quantitative afin de collecter plus d'informations sur l'entreprise et sur la pratique de l'audit marketing à savoir :

- La confection de trois (3) guides d'entretiens directs adressés à la Directrice Marketing, au Directeur de Produits de Consommation et le Directeur de Vente adjoint de KAMENA PRODUCTS CORPORATION.
- Un questionnaire à l'aide d'une grille d'évaluation compose des questions fermées et ouvertes administrées à l'ensemble du département de marketing et vente pour les produits de consommation de KAMENA. Nous avons donc

procédé à une analyse de contenu ayant pour but d'évaluer l'efficacité marketing de KAMENA.

Ce travail comporte deux (2) grandes parties :

- La première partie est consacrée à la présentation de la théorie générale de la fonction marketing ainsi qu'aux fondements de l'audit marketing, permettant ainsi à tout lecteur de mieux cerner cette thématique ;
- La deuxième partie, elle, s'est penchée sur la présentation de l'entreprise et à l'analyse de la situation marketing existante au sein de l'entreprise, à travers notamment l'analyse de l'environnement commercial, ainsi que l'analyse des stratégies de l'organisation ; nous concluons cet écrit en proposant des recommandations afin d'apporter une amélioration du fonctionnement du département commercial de cette entreprise.

PARTIE I

INTRODUCTION

ET CONCEPTUALISATION

DE

L'AUDIT MARKETING

Introduction

Les entreprises prennent de plus en plus conscience de l'importance du marketing comme une arme et un moyen de survie dans des marchés devenus ouverts à de nouveaux concurrents plus expérimentés dans ce domaine. L'intégration de la fonction marketing est devenue indispensable pour l'entreprise, ceci afin d'identifier les attentes du marché et mettre des actions appropriées (produit, service, promotion, distribution).

Le marketing doit avoir une place prédominante dans les entreprises dont le but est de satisfaire les besoins et désirs de leur clientèle. C'est par le biais du marketing que les entreprises doivent se tourner avec efficacité vers leurs clients afin de les satisfaire, en les plaçant toujours plus au centre de leurs préoccupations, ceci en les écoutant et en leur apportant les produits dont ils sont demandeurs.

D'égale mode, 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 marchés, l'environnement et ses forces et faiblesses.

Donc, l'objet de cette première partie est de donner dans un premier temps un aperçu théorique du marketing, par la suite nos efforts se concentreront à présenter le concept d'audit marketing, comme outil de contrôle et d'aide à la gestion et d'amélioration du potentiel marketing de l'entreprise.

Ainsi, cette partie sera subdivisée en deux grands chapitres :

- Dans la première partie, nous analyserons le concept de marketing afin de dégager sa vertu stratégique. Les aspects essentiels du marketing et du concept de marketing management seront également mis en lumière. Pour arriver par la suite au concept de contrôle marketing.
- Quant à la deuxième partie, l'intérêt est donné à l'étude de l'audit, plus précisément de l'audit marketing. Il sera donc question de prendre connaissance des caractéristiques et spécificités de l'audit marketing, et de prendre conscience de ses outils et champs d'investigation.

CHAPITRE I

Généralités sur le marketing et sa démarche globale

CHAPITRE 1 — Généralités sur le marketing et sa démarche globale

Le marketing est une discipline de gestion qui comprend un système de pensée, d'analyse et d'action. Aujourd'hui il est l'un des principaux départements au sein d'une organisation et peut être considéré comme le pont entre les consommateurs satisfaits et la gestion dans la tentative de créer des bénéfices pour l'entreprise.

Afin d'élargir le concept de notre étude, nous tenterons dans ce chapitre de définir tout d'abord le concept de Marketing et Marketing Management. Par la suite, de mettre l'accent sur le rôle et l'importance du marketing, ainsi que sur les différentes activités de Marketing Management pour finir, aborder le concept de contrôle marketing.

Section 1 – Le concept de marketing et de marketing management

Le « **Marketing** » est un mot d'origine américaine, qui signifie en français « Mercatique » ou bien « Marchéage », mais ces deux synonymes n'ont pu évoquer les idées principales incorporées dans le mot marketing, c'est pourquoi beaucoup d'auteurs ne les utilisent pas dans leur ouvrage. En effet, la « Mercatique » a l'idée de base d'analyser le comportement des consommateurs, le marché ou les clients pour servir les besoins, les études marketing. Tandis que le « Marchéage » regroupe les 4P de McCarthy¹ : « Product – Price — Place – Promotion ». Par ailleurs, la définition du Marketing varie suivant les époques économiques, quelques auteurs ont apporté leur point de vue sur ce qu'est le Marketing ainsi que son aspect management. Jadis, le marketing n'était qu'une méthode adoptée par les entreprises pour la plupart industrielles, pour proliférer leurs ventes, d'où sa confusion avec la publicité.

Cette section va nous permettre de connaître, son historique, ses définitions, son rôle et enfin son utilité lorsqu'il est utilisé en bon escient de l'amont jusqu'en aval dans une organisation.

1.1 Bref historique du Marketing

La pensée économique classique amène la naissance du marketing au 19e siècle dû à l'incapacité de résoudre les problèmes provoqués par la rapide croissance de l'économie.

¹McCarthy, E. J. «*Basic Marketing: A Managerial Approach*» Irwin Editions, Homewood, IL, 1960. p.34 ~44

Mais c'est au 17^e et au 18^e siècle qu'apparaissent les premières formes de marketing en France et au Royaume-Uni. Mais l'histoire du marketing s'inscrit dans l'histoire du management et constitue donc une discipline récente caractérisée par l'environnement et les besoins spécifiques du 20^e siècle. La crise de 1929 a particulièrement affectée cette période par l'intensification de la concurrence qui en a résulté.

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 apparaît 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 donc 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.

1.2 Définitions du Marketing et du Marketing Management

Ici, on va se concentrer sur les diverses définitions du marketing ainsi que le marketing management.

1.2.1 Définitions du Marketing

Sur le plan étymologique le terme marketing provient du terme anglais : *market* qui veut dire marché et la forme « ing » qui signifie dynamique, action, donc le Marketing s'intéresse aux activités des entreprises dans les marchés.

Le marketing (appelé aussi mercatique) est une discipline du management qui cherche à déterminer les offres de biens, de services ou d'idées en fonction des attitudes et de la motivation des consommateurs, du public ou de la société en général et qui favorise leur commercialisation (ou leur diffusion pour les activités non lucratives). Il comporte un ensemble de méthodes et de moyens dont dispose une organisation pour s'adapter aux publics auxquelles elle s'intéresse, leur offrir des satisfactions si possible répétitives et durables.²

Il existe plusieurs sortes de définitions du marketing :

²Kurtz, J. P. « Dictionnaire Etymologique des Anglicismes et des Américanisms », Volume 2, 2013, P.789

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 »³

b) Sur le plan académique on peut donner plusieurs définitions au marketing :

— Selon *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 *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 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 ».⁵

— 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».⁶

1.2.2 Définition du Marketing Management

Dans sa dimension managériale, le marketing a souvent été assimilé à « l'art de vendre », c'est pourquoi les gens sont souvent surpris d'apprendre que l'aspect le plus important du marketing n'est pas la vente. Comme l'explique Peter DRUCKER⁷, un grand théoricien du Management, « le but du marketing consiste à connaître et comprendre le client à un point tel que le produit ou le service lui convienne parfaitement et se vende d'eux-mêmes ». Ainsi, « le **Marketing Management** est l'art et la science de choisir ses marchés –

³Kotler, P, B. Dubois. *Marketing Management*. 11^e Edition, Pearson Education, Paris, 2004. P.12

⁴Dictionnaire De Français Larousse, Consultez sur le site web - www.larousse.fr/ (Date de consultation Web. 4 Aug. 2015)

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

⁶Michon,C .Andréani,J-C. Badot,O. Bascoul,G, « *Le Marketeur: Fondements et nouveautés du marketing* »Pearson Education France. Paris, 2010, P. vii

⁷Kotler, P. Drucker .P « *Le Marketing Management* » 13^e édition. Nouveaux horizons, Paris, 2009, p5

cibles, puis d'attirer, de conserver, et de développer une clientèle en créant, en fournissant et en communiquant une valeur supérieure à ses clients »⁸.

1.3 Importance et rôle du Marketing dans l'Entreprise

Dans cette partie nous allons mettre en lumière l'importance du marketing dans l'organisation, son évolution ainsi que son rôle au sein de l'entreprise.

1.3.1 Importance du Marketing dans l'organisation

D'après les définitions citées auparavant, le marketing apporte une contribution vitale à l'accomplissement et à la satisfaction des besoins et désirs de l'être humain. C'est le marketing qui permet d'identifier des besoins insatisfaits, de les convertir en opportunité commerciale et d'engendrer le bien-être du consommateur en même temps que le profit de la firme. 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 choisie dans un environnement où les besoins sont en perpétuelle évolution.⁹

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 demande pour les produits et les services de l'entreprise est insuffisante.¹⁰ En conséquence, les dirigeants d'entreprises reconnaissent également l'importance de construire des marques fortes et une base de clientèle fidèle, deux actifs immatériels qui contribuent largement à la valeur financière des entreprises.

1.3.2 Évolution du Marketing dans l'entreprise

Le terme « marketing » est apparu aux États-Unis dans les années 50 et si aujourd'hui le marketing semble indispensable au succès de toute entreprise, il n'en a pas toujours été de même.

⁸Kotler,P. Keller,K. Manceau,D. « *Marketing management* », 14 édition, Pearson, Paris, 2012, p. 5

⁹Kotler, P. « *Le Marketing Management* », 6e édition, Ed. Prentice Hall, Paris, 2002, p.19

¹⁰Kotler, P. Drucker .P « *Le Marketing Management*» 13è edition. Nouveaux horizons, Paris, 2009, page 4

Il y a cinq différentes orientations sous lequel les organisations ont effectué et mené à bien leurs stratégies de marketing: l'orientation production, l'orientation produit, l'orientation vente, l'orientation marketing, et l'orientation marketing holiste¹¹.

a. L'orientation production

C'est l'une des approches les plus anciennes. Elle suppose que le consommateur choisit les produits en fonction de leur prix et de leur disponibilité. Le rôle prioritaire du gestionnaire est alors d'accroître l'efficacité de la production, de réduire les coûts et de distribuer massivement ses produits. Ceci est bien utile dans deux situations : lorsque la demande est massive et peu fortunée (comme dans nombreux pays en développement) ; et lorsque l'entreprise veut baisser substantiellement le coût produit afin d'élargir le marché. Mais ce concept de production peut conduire à la myopie de marketing. Les compagnies qui adoptent cette orientation courent un risque majeur de se concentrer trop étroitement sur leurs propres opérations et de perdre de vue les réels objectifs : satisfaction des besoins des clients et la création des relations clients.

b. L'orientation produit

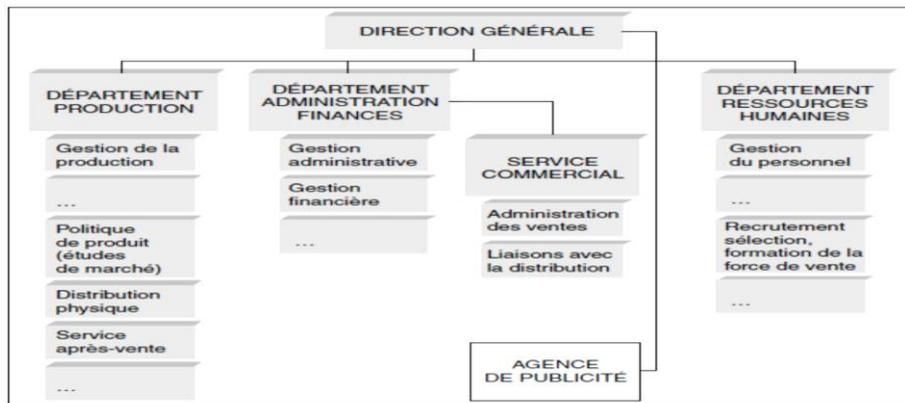
Similaire à l'orientation production, l'orientation produit se concentre uniquement sur le produit qu'une société a l'intention de vendre. Cette orientation était populaire pendant les années 1950 et dans les années 1960. Une entreprise employant une orientation produit est surtout préoccupée par la qualité de son produit. Cela supposait que tant que le produit était de qualité supérieure, les gens l'achèteraient.

Ici, le risque est alors de tomber amoureux du produit que l'on fabrique au point de sous-estimer les réactions du marché ou de ne plus chercher à les comprendre. Un produit meilleur peut ne pas attirer le public si sa performance ne trouve pas d'utilité auprès des clients ou s'il est commercialisé dans des conditions inadéquates.

Cependant dès qu'une entreprise concurrente peut offrir un produit plus orienté vers la satisfaction des besoins et des désirs des clients, les entreprises qui entreprennent l'orientation produit perdront la plupart sinon la totalité de leur part de marché.

¹¹Kotler,P. Keller,K 2012, Op.cit., page 18-19

Figure N.01- Organisation type d'une entreprise orientée produit



Source: Lambin, J. Moerloose, C. Marketing Stratégique et Opérationnel. 7e Edition Dunod, Paris, 2008. P.16

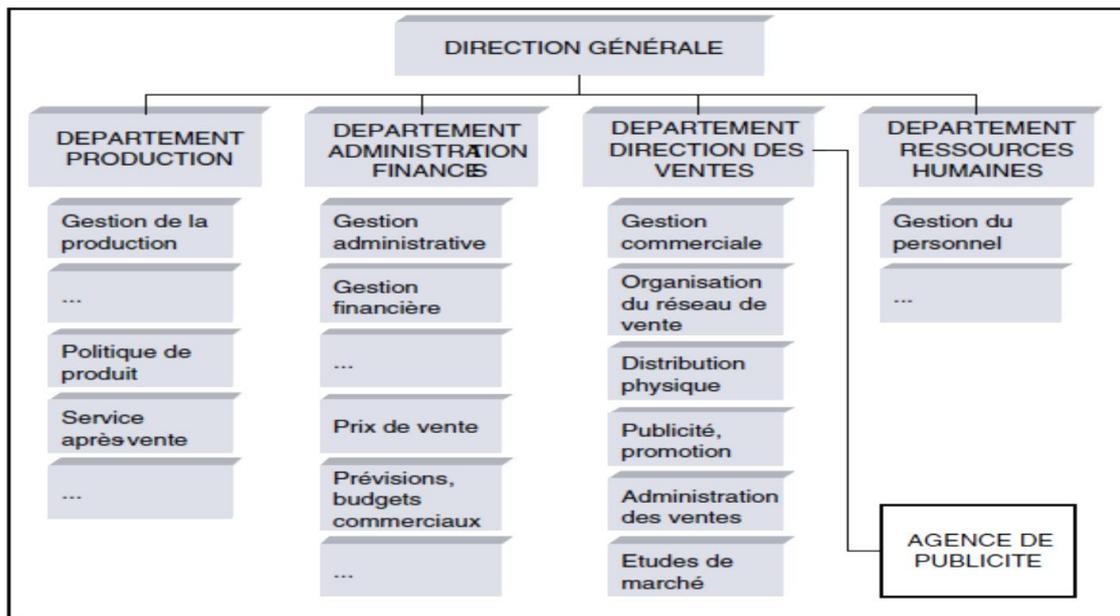
c. L'orientation vente

Une entreprise utilisant une orientation « vente » se concentre principalement sur la vente et la promotion d'un produit particulier. Il s'agit de vendre le plus possible au plus grand nombre de clients possibles, sans forcément se préoccuper de l'utilité réelle du produit pour les acheteurs et donc des chances de les fidéliser. Cela implique tout simplement la vente d'un produit déjà existant et en utilisant des techniques de promotion pour atteindre les ventes les plus élevées possible. Le but des entreprises dans cette optique est de *vendre ce qu'elles produisent plutôt que de produire ce qu'elles pourraient vendre*.¹²

Une telle orientation peut convenir à des scénarios dans lesquels une entreprise est en situation de surcapacité, ou vend un produit qui est fortement demandé, avec peu de probabilité de changements dans les goûts des consommateurs (pouvant réduire la demande).

¹²Kotler, Keller, Dubois, Manceau. «Marketing Management» 12e Éd. Paris: Pearson Education, 2006. Page 18

Figure N.02- Organisation type d'une entreprise orientée vente



Source: Lambin, J. Moerloose, C. Marketing Stratégique et Opérationnel. 7e Edition. Dunod, Paris, 2008. P.19

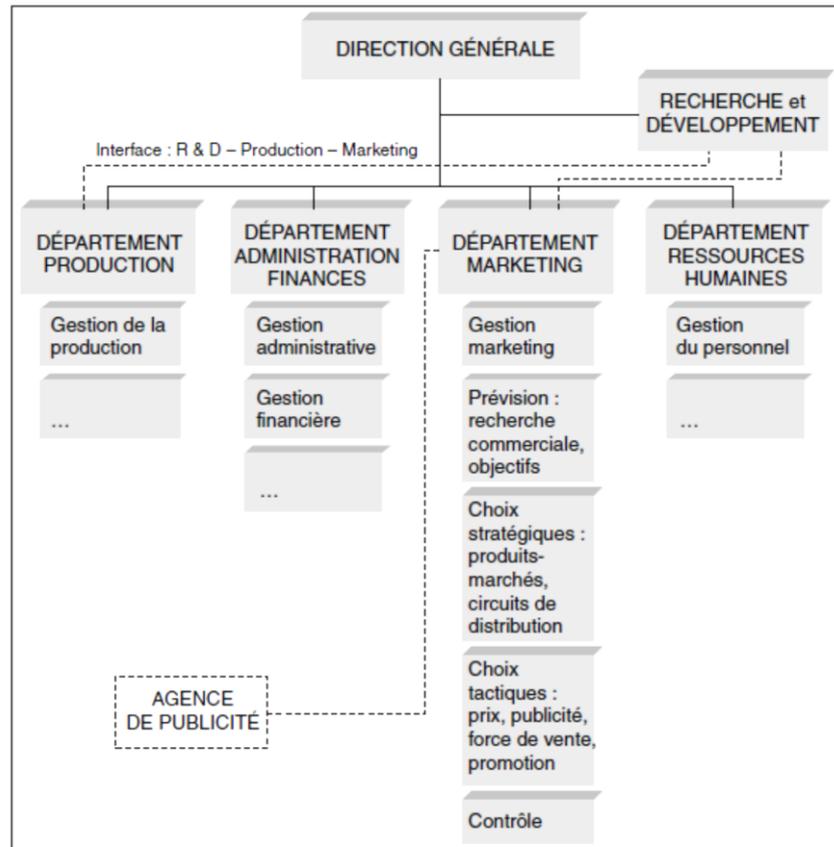
d. L'orientation marketing

L'orientation marketing est peut-être l'orientation la plus couramment utilisée dans le marketing contemporain. Cette orientation est un modèle pour l'entreprise qui se concentre sur la fourniture de produits conçus selon les désirs, les besoins et exigences du client, au-delà de la fonctionnalité du produit et l'efficacité de la production. Ici, « *on ne cherche pas à identifier les bons clients pour son produit, mais les bons produits pour les clients que l'on souhaite avoir* ».

L'optique marketing considère que, pour réussir, une entreprise doit créer, fournir et communiquer de la valeur aux clients qu'elle a choisi de servir, et ce de façon plus efficace que ses concurrents »¹³. C'est pour cette raison qu'aujourd'hui les entreprises qui adoptent cette optique sont les plus performantes, en effet de part cette orientation client, les entreprises mettent en œuvre des produits qui répondent aux besoins des clients, et arrivent ainsi à concourir efficacement dans un marché de plus en plus global et compétitif, et à livrer toujours plus de solutions pour répondre aux besoins des clients actuels et futurs.

¹³Kotler, Keller, Dubois, Manceau, idem

Figure N.03- Organisation type d'une entreprise orientée clients

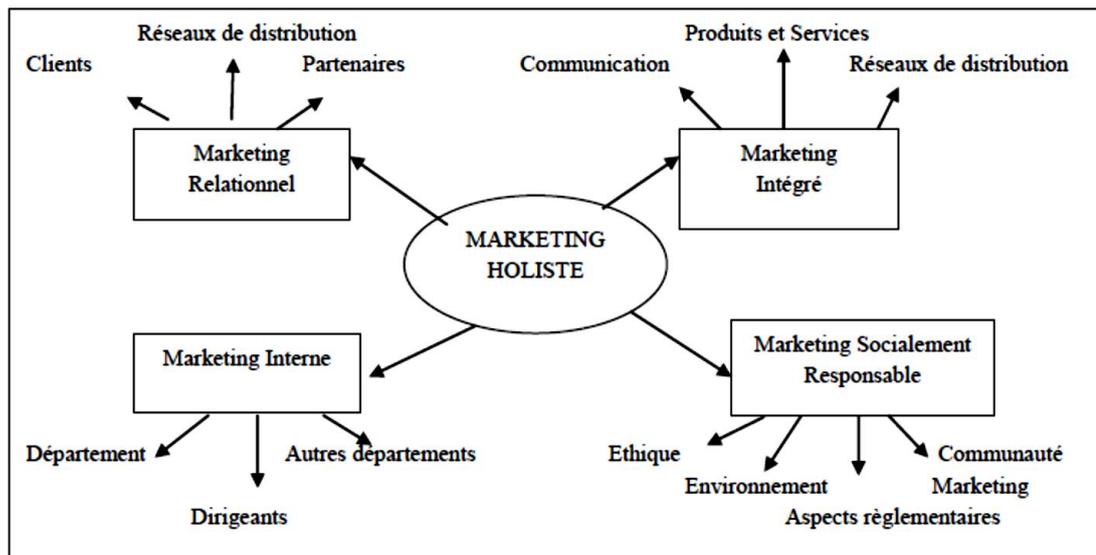


Source: Lambin, J. Moerloose, C. Marketing Stratégique et Opérationnel. 7e Édition. Dunod, Paris, 2008. P.22

e. L'orientation marketing holiste

C'est une orientation marketing qui est développée en pensant à l'entreprise dans son ensemble, et à sa place dans l'économie, la société en général, et dans la vie de ses clients. Elle tente de développer et maintenir de multiples perspectives sur les activités commerciales de l'entreprise. Le concept de marketing holistique regarde le marketing comme une activité complexe et reconnaît que tout ce qui compte dans le marketing. Le point de vue holistique en résulte que les systèmes, dans ce cas-commercialisation fonctionnent en quelque sorte comme des ensembles et que leur fonctionnement ne peut pas être entièrement compris uniquement en termes de leurs composantes. Par conséquent, une perspective large et intégrée est nécessaire dans le développement, la conception, et la mise en œuvre des programmes et des activités marketing. Les quatre éléments qui caractérisent la commercialisation globale restent le marketing relationnel, le marketing interne, le marketing intégré, et le marketing socialement responsable.

Figure N.04 – La dimension du marketing holiste



Source: Kotler, Keller, Dubois, Manceau, « Marketing Management », 14^e Edition, Paris, 2012, p.22

1.3.3 Rôle du Marketing dans l'entreprise

Afin de mettre en lumière le rôle du marketing dans l'entreprise, nous soumettrons les points de vue d'auteurs comme Philip KOTLER dans son ouvrage « Marketing Management », Jacques LENDREVIE dans « Mercator » et celui de Peter DRUCKER dans « la nouvelle pratique des directions d'entreprises ».

D'après KOTLER¹⁴, le marketing consiste à identifier les besoins humains et sociaux, puis à y répondre, et ces besoins sont transformés en opportunité rentable. 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.

¹⁴Kotler, Keller, Manceau, Dubois, « *Le Marketing Management* », 13^e édition, Nouveaux horizons, Paris, 2009

Quant à LENDREVIE¹⁵, le marketing est l'effort d'adaptation des entreprises à des marchés concurrentiels, pour changer, en leur faveur, le comportement des clients par une offre dont la valeur perçue est durablement supérieure à celle des concurrents.

Selon DRUCKER¹⁶, 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, même vision que celle de l'AMA (American Marketing Association).

Globalement « le rôle du marketing est de créer de la valeur économique pour l'entreprise en créant de la valeur perçue par les clients »¹⁷. Le marketing, qui s'inscrit dans la lignée de la rhétorique conçue comme l'art de la persuasion, est un moyen d'influence des publics dont dépend l'entreprise.

Au sein de l'entreprise, le rôle de marketing est subdivisé en trois points¹⁸ :

- 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.
- 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

¹⁵Lendrevie, J, Levy J, Lindon D, « *Mercator* », 8ème édition, Dunod, Paris, 2006, P. 12

¹⁶Kotler, Keller, Manceau, Dubois, 2009, Op.cit., page 5

¹⁷Lendrevie, J, Levy J, Lindon D, 2006, Op.cit., page 12

¹⁸Idem

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.

En conséquence, le marketing est une fonction de l'organisation et un ensemble de processus visant à créer, communiquer et délivrer de la valeur aux clients. Il permet aussi de gérer la relation client d'une manière qui puisse bénéficier à l'organisation ainsi qu'à ses parties prenantes. Ces attributions sont plus associées au Marketing Management, dont les activités seront développées ci-dessous.

1.3.4 Les activités du Marketing Management

Les activités du Marketing Management se concrétisent par huit angles, dans le but de création de valeur. Elles se présentent comme suit ¹⁹:

- a. Développer des stratégies et plans marketing :** La première tâche pour les services marketing consiste à identifier les opportunités de long terme en fonction de leur connaissance du marché et des compétences spécifiques de l'entreprise. Quelles sont les directions choisies, il faut développer un plan marketing précisant les stratégies et les tactiques à mettre en œuvre.

- b. Comprendre l'environnement marketing :** Pour élaborer des stratégies marketing, une entreprise doit disposer d'un système d'information marketing (SIM) fiable lui permettant d'étudier soigneusement l'environnement (le micro-environnement et le macro-environnement). Des études de marché sont également indispensables pour renseigner l'entreprise sur les désirs et les comportements de la clientèle afin d'évaluer le potentiel de marchés et de prévoir les ventes. Transformer les stratégies activités du marketing en plan d'action implique de prendre des décisions sur les budgets et les opérations marketing.

- c. Être en relation avec les clients :** On doit analyser comment créer de valeur pour les marchés visés et développer des relations fortes, durables et rentables avec ses clients, il faut donc comprendre le marché visé. Il convient donc de découper le marché en

¹⁹Kotler, Keller, Manceau, Dubois, 2009, Op.cit., page 35-37

segments homogènes ; d'évaluer chacun d'entre eux puis de choisir les cibles que l'on peut mieux servir.

- d. Construire des marques puissantes :** Comprendre aussi les atouts et les limites des marques auprès des clients ; faut-il se positionner comme une marque haut de gamme, qualité mais prix élevé, ou au contraire, opter pour des produits simples et peu coûteux visant les consommateurs sensibles au prix ? Ou adopter un positionnement intermédiaire ? L'entreprise doit analyser soigneusement ses concurrents, en anticipant leurs initiatives et en sachant comment y réagir efficacement. Si elle souhaite prendre des initiatives, elle doit prévoir comment les concurrents réagiront.
- e. Élaborer l'offre :** Le produit, élément clé du politique marketing correspond à l'offre tangible de l'entreprise. Il inclut un niveau de qualité, les caractéristiques techniques et l'emballage ainsi que les services qui les accompagnent. Le prix constitue aussi un élément essentiel, il doit refléter la valeur de la clientèle attribuée à l'offre, au risque de la voir se tourner vers la concurrence.
- f. Délivrer la valeur :** La distribution du produit rassemble toutes les activités permettant de rendre les produits accessibles aux clients visés ; il convient d'identifier, recruter et coordonner les différents intermédiaires qui permettront de fournir le produit aux clients. L'entreprise doit comprendre les préoccupations des détaillants, grossistes, sociétés de logistique, puis analyser de quelle façon ils prennent leurs décisions.
- g. Communiquer la valeur :** L'entreprise doit communiquer aux clients visés la valeur fournie par ses produits, développer un plan de communication intégré qui favorise les synergies entre toutes les actions de communication, elle aura recours aux canaux de communication de masse que sont la publicité, la promotion des ventes, le parrainage, et l'évènementiel, et les relations publiques. Elle utilisera également les canaux de communication personnels tels que le marketing direct, le marketing interactif, le marketing viral et la force de ventes.
- h. Favoriser la croissance à long terme :** À partir du positionnement défini, l'entreprise pourra développer et lancer de nouveaux produits, elle devra également

tenir compte des opportunités et des défis qui émanent du marché mondial. Enfin, elle devra construire une organisation marketing qui permet la mise en œuvre de ses plans marketing. Il est essentiel de disposer d'un tableau de bord permettant de comparer les réalisations avec les objectifs poursuivis puis de prendre des mesures correctives.

Section 2 — La Démarche marketing : Du Marketing stratégique au Marketing opérationnel

Toute action de « **marketing opérationnel** », dit « de terrain », reste accessible à la plupart des entreprises et des organisations, car ces techniques et ces méthodes sont relativement aisées à utiliser, et découle d'un cheminement stratégique, construit bien en amont. Si le responsable marketing enclenche des actions sans réflexion au préalable, il s'expose à des résultats plus ou moins efficaces. Il existe donc une logique marketing à s'approprier.

Aujourd'hui, les grandes entreprises (et de plus en plus celles qui se créent) utilisent le marketing pour élaborer leur stratégie générale. On parle de « **marketing stratégique** » lorsque celle-ci consiste à identifier non seulement les marchés où l'on souhaite commercialiser sa production, mais les DAS – (domaines d'activité) dans lesquels l'entreprise va investir et planifier son développement. Le marketing stratégique facilite la vision à plus long terme et permet aux entreprises de mettre en place des activités avec une plus grande espérance de vie.

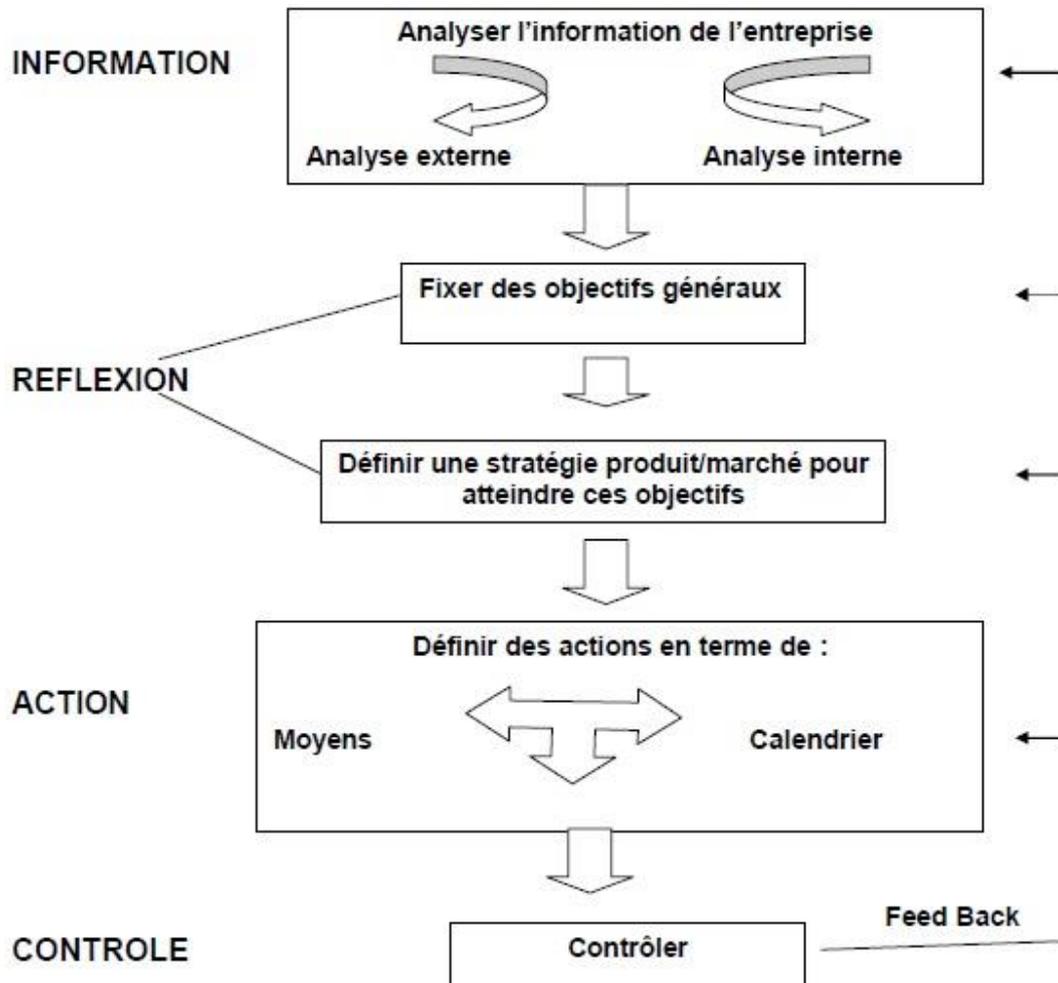
Dans cette section on va se concentrer sur la démarche marketing en exposant deux éléments du marketing management : les concepts de marketing stratégique et marketing opérationnel.

2.1 La Démarche Marketing

La démarche présentée ci-dessous met en exergue les trois pôles de compétences que le marketeur doit posséder : sa capacité d'analyse, son aptitude à prendre des décisions stratégiques et enfin son sens de l'action. L'analyse consiste à effectuer un état des lieux de l'activité marketing. C'est ce que nous appelons le « diagnostic ». Cette phase d'analyse permet ensuite au responsable marketing de prendre des décisions stratégiques, telles que la

segmentation, le ciblage et le positionnement. Enfin, ses recommandations donnent lieu à une mise en œuvre opérationnelle à travers des actions précises.

Figure N.05 – La démarche marketing



Source : LOUTFI Ilyass. « Evolution du marketing, définition, concepts clés, démarche et limites ». Consultez sur le site : <http://lesjeuneco.com/> (Date de consultation 15 octobre 2015)

2.1.1 Le Marketing Stratégique

Ainsi, la démarche marketing implique plusieurs étapes clés. Les deux premières étapes relèvent de la stratégie marketing. Le marketeur analyse un certain nombre de critères qui vont ensuite l'aider à prendre des décisions stratégiques majeures.

a) Première étape : le diagnostic

Avant de « s'aventurer » sur les marchés, il faut d'abord analyser son terrain commercial puis les moyens dont l'entreprise dispose pour l'exploiter. Donc il est d'usage de

scinder le diagnostic en deux parties : le diagnostic externe et le diagnostic interne qui permettront l'audit d'éléments liés à l'environnement interne et externe de l'entreprise.

Analyse et diagnostic des environnements de l'entreprise

- L'environnement externe : Cette dernière a généralement une marge d'influence très faible voire quasi nulle sur son environnement. Ici est question d'analyser le terrain commercial où se rencontrent l'offre et la demande, les facteurs macro-environnementaux politiques, économiques, socioculturels, technologiques, écologiques et légaux (PESTEL) qui ont une influence plus ou moins importante sur le développement du terrain commercial, dont il faut diagnostiquer les opportunités et les menaces.
- L'environnement interne : Le second bilan, appelé diagnostic interne, lui, au contraire, permet de mettre en évidence les éléments sur lesquels l'entreprise peut agir comme les conditions d'exercice de l'entreprise – financières, humaines, techniques, etc. – dont il faut diagnostiquer les forces et les faiblesses.

b) Deuxième étape : la segmentation, le ciblage et le positionnement

Dès lors que le diagnostic est défini, ainsi que les conditions d'accès aux marchés visés, il est plus facile de segmenter, cibler et d'envisager la position que l'on souhaitera y occuper (chef de file, suiveur, spécialiste, etc.).

La **segmentation** est le découpage d'un marché en sous — ensembles homogènes, c'est - à - dire en groupes de clients relativement semblables. L'objectif étant de proposer pour chacun de ces segments un mix marketing spécifique. Par exemple, le marché des imprimantes peut être découpé en deux sous-ensembles : les imprimantes pour les entreprises et les imprimantes pour les particuliers.

Le **ciblage** permet de choisir les segments, plus précisément les groupes de consommateurs que l'entreprise cherche à atteindre en priorité. Une entreprise vendant des imprimantes peut choisir de ne vendre que des imprimantes en BtoB ou que des imprimantes en BtoC. Si elle choisit de cibler le BtoB, plusieurs sous - segments sont disponibles : les TPE, les PME, ou les grands groupes. Elle peut alors décider de cibler uniquement les PME en leur proposant des offres dédiées. On distingue trois types de ciblage :

- Le ciblage de masse : l'entreprise propose le même mix marketing à l'ensemble du marché cible. Ce type de ciblage tend à disparaître, les attentes des acheteurs étant de plus en plus spécifiques ;
- Le marketing ciblé : l'entreprise adapte son mix marketing à des segments différenciés ; Un fabricant de dentifrices propose des produits différents selon les besoins des consommateurs : dentifrices pour la blancheur, pour les dents sensibles, ou encore pour avoir l'haleine fraîche...
- Le ciblage personnalisé : l'entreprise adapte son mix marketing à chaque client de manière individualisée.

La dernière étape de la stratégie marketing consiste à définir le positionnement d'une marque ou d'un produit. Le **positionnement** est un outil stratégique permettant à l'entreprise d'affirmer sa différenciation par rapport à la concurrence auprès de la cible visée. Il se décline de manière cohérente sur les différentes composantes du mix. Il repose sur quatre critères : la simplicité, l'originalité, la pertinence et la crédibilité.

2.1.2 Le Marketing Opérationnel

À partir de cette troisième étape, le marketeur entre dans un processus opérationnel : les décisions stratégiques ayant été validées, il pilote ses actions marketing, les analyses très régulièrement et met éventuellement en place des actions correctives.

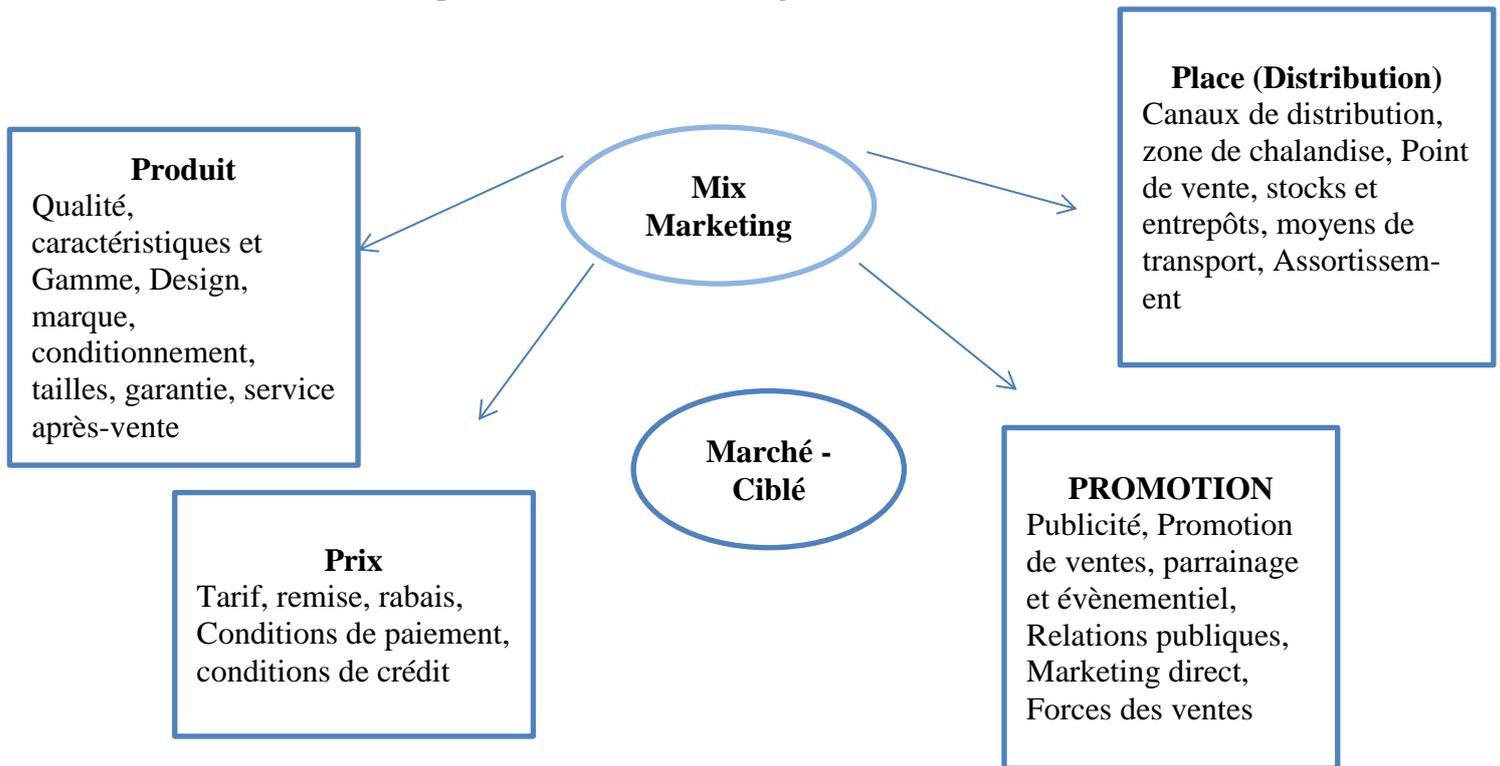
c) Troisième étape : le mix marketing

Le «**Modèle des 4 P** », désigné usuellement comme étant le « marketing mix » (plan de marchéage du marketing opérationnel) a été introduit en 1960 par Edmund Jérôme MCCARTY²⁰.

Il permet d'articuler et d'assurer la cohérence entre les quatre principales facettes du positionnement retenu par l'entreprise : Le **produit** (product) ; le **prix** (price), la **distribution** (place), la **publicité** (promotion).

²⁰Kotler, Keller, Manceu. « Marketing Management » 14^e Édition, Pearson France, Paris, 2012, p30

Figure N.06- Les composantes du Mix Marketing



Source : Kotler, Keller, Manceu. « Marketing Management » 14^e Édition, Pearson France, Paris, 2012, p30

Une entreprise commercialisant des montres de luxe devra, pour optimiser ses ventes, s'assurer de la qualité de ses montres, du prix haut de gamme significatif pour la cible indiquant la qualité du produit, du circuit de distribution capable de capter la cible (par exemple des revendeurs de grandes marques), mais aussi de la communication la plus valorisante pour ladite cible.

d) Quatrième et cinquième étape : les actions et le contrôle

Le mix marketing se décline en actions opérationnelles précises et définies dans le temps à mettre en place pour atteindre le ou les objectifs fixés initialement par l'entreprise. Il va de soi que l'évaluation des actions menées requiert la mise en place d'indicateurs de performance. La mesure des résultats reste nécessaire pour constater et améliorer les actions marketing futures.

Section 3 — Le Contrôle Marketing

Comme toute discipline managériale, le Marketing et ses actions doivent faire objet d'évaluations et de contrôles en permanence. Toutefois, les opérations commerciales et Marketing mises en œuvre par l'entreprise sont à la fois très nombreux et complémentaires, ce qui remet en cause le périmètre de contrôle de chaque opération indépendamment des autres.

Lors de cette dernière section, nous aborderons de manière très succincte l'étape finale de la démarche marketing à savoir le contrôle marketing, car il est primordial pour le marketeur d'évaluer l'efficacité de son département et de rendre des comptes à la direction générale.

3.1 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 nécessaires.²¹

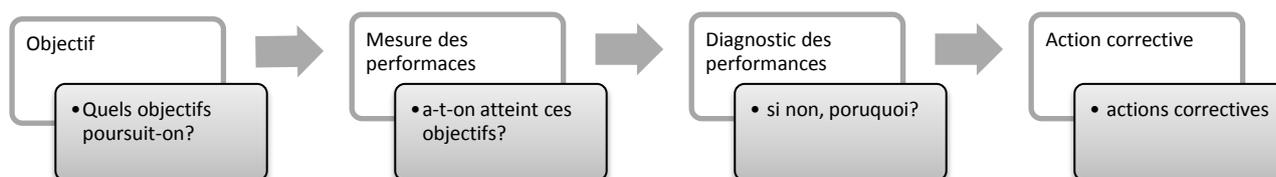
3.2 La nécessité du contrôle Marketing

Quel que soit le soin apporté à la préparation d'une stratégie et d'un plan marketing, leur réalisation doit être contrôlée en permanence. 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.

Ces étapes sont schématisées ci-dessous :

²¹Kotler, P. Keller, K. Manceau, D. 2012, Op.cit., page 729

Figure N.07- Les étapes du contrôle marketing

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

3.3 Les type de contrôle marketing

Ces types de contrôle s'appliquent à tous les niveaux de l'organisation : les directeurs, les chefs de produits ou des régions. Ces différents types de contrôles sont exposés ci-dessous :

Tableau N. 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	— Analyser des ventes, de la part de marché. — Ratios 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	Etude de rentabilité par : — Produits — Zones géographiques — Segments de marché

			— Circuits de distribution — Tailles de commande
Contrôle de la productivité	Responsables fonctionnels et opérationnels, contrôleur marketing	Evaluer et améliorer la productivité des moyens commerciaux et l'impact du niveau de dépenses	Analyse de : La productivité — La force de vente — La publicité — La promotion de vente — La distribution
Contrôle stratégique	Direction générale, auditeur marketing	Analyser dans quelle mesure l'entreprise saisit les opportunités liées à l'environnement, notamment en matière de marches, de produits et des circuits	Analyse de l'efficacité du marketing de l'entreprise. — 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

3.3.1 Contrôle du plan annuel : le contrôle du plan annuel détermine si l'entreprise a atteint ses objectifs en termes de vente, de rentabilité et sur les autres critères définis dans le plan annuel. Il repose largement sur le management par objectifs : le management commence par fixer des objectifs mensuels ou trimestriels, avant de déterminer s'ils ont été atteints, d'analyser les raisons des écarts éventuels et de dévider des mesures correctives.

3.3.2 Contrôle de rentabilité : pour approfondir l'analyse financière, l'entreprise doit mesurer la rentabilité de chaque produit, chaque zone géographique, chaque segment de clientèle et chaque canal de distribution. Cela suppose de mettre en place une comptabilité analytique précise pour affecter les couts engagés pour chaque activité et déterminer sa rentabilité.

3.3.3 Contrôle de la productivité : si l'analyse de la rentabilité révèle que l'entreprise est peu rentable sur certain produit ou marchés, le contrôle de la performance indiquera s'il existe des manières plus efficaces de gérer la force de vente, la publicité, la promotion ou encore la distribution.

3.3.4 Contrôle stratégique : toute entreprise a besoin de réexaminer périodiquement ses objectifs et sa stratégie. Le marketing est un domaine où les politiques et les plans d'action représentent une menace constante. Une entreprise qui découvre que sa pratique marketing laisse à désirer doit procéder à une analyse beaucoup plus systématique, connue sous le nom d'audit marketing. Un audit marketing est un examen complet, systématique, 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 améliorer son efficacité marketing.

Le but du marketing est de répondre aux besoins et aux désirs des consommateurs de façon plus pertinente que les concurrents, délivrer la valeur et la satisfaction à ses consommateurs. Pour se faire, une démarche marketing est à mettre en place afin de concrétiser l'attaque du marché. Ce sont les rôles associés au marketing management. Ainsi, le marketing management est orienté vers le marché, la clientèle, procurant à l'entreprise une performance supérieure à ses concurrents. C'est donc pour cette raison qu'il est important de maintenir un contrôle sur les performances de l'entreprise pour assurer la survie sur le marché. Ce qui nous amène à l'étude de l'audit marketing étant le deuxième chapitre de notre recherche.

Chapitre II

L'Audit marketing

CHAPITRE II — Généralités sur l'audit et l'audit marketing en particulier

Les pratiques d'audit ne sont pas récentes. 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, les entreprises et les institutions qui deviennent de plus en plus complexes.

La firme cherche souvent les diverses méthodes pour identifier les occasions favorables du marché, évaluer le potentiel des marches cibles, développer la stratégie et les techniques marketing appropriées pour intervenir dans le marché. L'étape qui suit la mise en œuvre du plan marketing est le contrôle consistant essentiellement à s'assurer que les choses se sont passées telles que prévues et d'envisager les plans d'urgence et les mesures correctives si nécessaire. Ceci dit que la firme doit élaborer un système de contrôle pour l'ensemble du processus d'adaptation de la firme aux occasions favorables du marché ainsi que ses politiques et ses procédures du marketing pour bien intégrer ses ressources et ses objectifs.

La firme doit donc procéder à un audit marketing, d'où la nécessité d'une vérification marketing, ainsi que du processus d'analyse, de planification, de stratégie marketing est prioritaire.

Donc ce chapitre va se concentrer sur l'objet de notre travail — l'audit marketing. Pour mieux saisir ce qu'est l'audit marketing, il convient d'abord de retracer les origines des pratiques d'audit et de définir le terme ainsi qu'exposer ses différents types. Par la suite, nous entamons l'objectif de ce travail exposant les éléments clés et la démarche de l'audit marketing.

Section 1 — Généralités sur l'Audit

Le rôle qu'englobe le terme d'audit et qui constitue l'objet de notre réflexion à des origines très anciennes développées à travers les siècles. Il est donc nécessaire avant de définir et montrer les différents types d'audit en générale et l'audit marketing en particulier, de présenter un aperçu historique de l'audit.

1.1 Aperçu historique des pratiques d'audit

Historiquement, les premières démarches de normalisation et de contrôle des comptes remontent à l'Antiquité. Les Sumériens du deuxième millénaire avant J.C. avaient déjà

compris l'utilité d'établir une information objective entre partenaires économiques. Le fameux Code d'Hammourabi ne se contentait pas de définir des lois commerciales et sociales générales, mais mentionnait explicitement l'obligation d'utiliser un plan comptable et de respecter des normes de présentation afin d'établir un support fiable de communication financière. Plus tard, dès le IIIe siècle avant J.C., les gouverneurs romains ont nommé des questeurs chargés de contrôler les comptabilités de toutes les provinces. C'est de cette époque que provient l'origine du terme « audit », dérivé du latin *audire* qui veut dire « écouter ». Les questeurs rendaient en effet compte de leur mission devant une assemblée constituée d'« auditeurs » (Raffegeau et al. 1994).

Par la suite, le développement des pratiques de contrôle des comptes a accompagné l'évolution générale des structures économiques et des grandes organisations administratives et commerciales. Ce n'est cependant qu'à partir du XIXe siècle que ces pratiques se sont développées de manière systématique – tant dans leur ampleur que dans leurs méthodes – en parallèle avec l'émergence de l'entreprise moderne. C'est à cette époque que remonte l'apparition progressive de l'audit sous la forme qu'il connaît actuellement. Ce développement s'est effectué selon trois grandes phases historiques (Carpenter & Dirsmith 1993) :

– jusqu'à la fin du XIXe siècle, la finalité de l'audit était orientée principalement vers la recherche de la fraude. Les modes de contrôle étaient donc axés vers la vérification détaillée, voire exhaustive, des pièces comptables ;

– à partir du début du XXe siècle, la nécessité d'émettre un jugement sur la validité globale des états financiers apparaît parallèlement à la recherche de fraudes ou d'erreurs. Les méthodes de sondages sur les pièces justificatives, par opposition à leur vérification détaillée, font leur apparition. Cette évolution a été imposée par la forte croissance de la taille des organisations contrôlées qui a augmenté le coût des audits ;

– après le milieu du XXe siècle, la finalité affirmée de l'audit se limite désormais à l'émission d'un jugement sur la validité des comptes annuels. En outre, l'importance donnée à la revue des procédures de fonctionnement de l'entreprise s'accroît progressivement pour devenir aujourd'hui primordiale. En effet, face à l'augmentation de la taille et de la complexité des entreprises, les auditeurs ont peu à peu assimilé l'intérêt de la qualité des

procédures internes pour s'assurer de la fiabilité des informations produites par le système comptable.

Cette diversification a permis aux auditeurs d'élargir leurs types d'interventions dans la sphère de l'économie et des finances et d'appliquer des procédures de vérification et de contrôle à d'autres champs d'activités. « Auditer signifiait autrefois vérifier les comptes d'une entreprise pour en certifier l'image fidèle ; aujourd'hui auditer signifie également étudier une entreprise pour en améliorer les performances. Celui-là s'appelle audit financier et celui-ci audit opérationnel. La mission d'audit peut également être qualifiée par son objet (certification de l'image fidèle, amélioration des performances), par son domaine d'investigation (comptabilité, informatique, social, production,...) ou par ses intervenants (commissaire aux comptes, auditeur externe, auditeur interne).²²

Il apparaît toutefois évident que la complexification des systèmes économiques et de ceux de production et de consommation ainsi que la fragmentation croissante des activités humaines ont suscité l'accroissement des actions de vérification, de révision, de contrôle et d'ajustement. Dans la trame de cette tendance globale, l'importance de plus en plus grande accordée aux autres fonctions dans les organisations ne pouvait pas ne pas entraîner le développement des pratiques d'audit dans d'autres domaines.

1.2 Définition de l'audit

Comme on l'a mentionné précédemment, le concept de l'audit est un concept ancien, visait à vérifier et protéger les états financiers. C'est pourquoi la mission de l'audit a longtemps été liée à la Cour des comptes.²³ Comme disait Mikol, il s'agit d'une mission de vérification comptable.²⁴

En général, l'audit est définie 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

²²Mikol, A., « *Dans la jungle des Audit* », Annales des Mines : Gérer et Comprendre, 1991, p10.

²³Mikol A, « *Forme d'audit : L'audit interne* » *encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit* », Economica, Paris, 2000, p. 734

²⁴Mikol A, Idem

comparé peut être une norme légale ou réglementaire (comme la Loi Sarbanes Oxley), ou générés en interne des politiques et procédures ».²⁵

Bécour et Bouqui, définit l'audit comme « 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 ».²⁶

Elle est en effet définie selon les mêmes auteurs comme « un outil de management qui s'applique aussi bien à la gestion stratégique qu'aux processus et systèmes de contrôle et de pilotage ».²⁷

L'audit cherche à évaluer la concordance entre des assertions et la réalité. C'est à travers ce point que l'Association Américaine de Comptabilité (A.A.A) considère l'audit comme étant « le processus qui consiste à réunir et à évaluer de manière objective et systématique les preuves relatives aux assertions visant les faits et événements économiques, de manière à garantir la correspondance entre ces assertions et les critères admis, et à communiquer le résultat de ces investigations aux utilisateurs intéressés ».²⁸

Ces définitions de l'audit convergent vers les points suivants :

- Confié à un professionnel « indépendant » (audit interne ou externe) ;
- Utilisant une méthodologie spécifique ;
- justifiant un niveau de diligences acceptable par rapport à des normes.

L'audit est donc une fonction indépendante qui vise à améliorer le bon fonctionnement de l'entreprise par une approche systématique.

1. 3 Définition de l'audit interne

En ce qui concerne l'audit interne, de nombreuses définitions ont été formulées pour définir ce concept. Nous choisirons trois (3) dont les plus importants :

L'IIA a proposé en 1989 la définition suivante : « l'audit interne est une fonction indépendante d'appréciation exercée dans une organisation par une de ses départements pour

²⁵Weber C.P, Kagermann H, Küting K, Kinney W., «*Internal Audit Handbook*», Springer, Berlin, 2008 p.2

²⁶Bécour J.C, Bouquin H., «*Audit Opérationnel: Entrepreneuriat, Gouvernance et Performance*» 3ed, Economica, Paris, 2008, p.12

²⁷Bécour J.C, Bouquin H, 2008, Op.cit., page425.

²⁸Coderre, D., «*Internal Audit- Efficiency through Automation*», Wiley, New Jersey, 2009, p.123

examiner et évaluer les activités de cette organisation, l'objectif de l'audit interne est d'aider les membres de l'organisation à exercer efficacement leur responsabilité. A cet effet, l'audit interne leur fournit des analyses, appréciations, recommandations, conseils, et informations sur les activités examinées ».²⁹

Additivement à l'argumentation de Candau "l'audit est le contrôle des contrôles"³⁰, ce qui signifie qu'il devrait mesurer et évalue l'efficacité du système de contrôle interne dans les entreprises".

Mais la définition la plus récente qui est cohérente avec le rôle actuellement de l'audit interne est la définition qui a été donnée par L'IIA en 1999. En effet, L'IIA «Institut of Internal Auditors », dont l'une des missions est d'élaborer les normes internationales de l'audit (ISA, définit l'audit interne comme "une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité".³¹

Cette définition présentée par L' IIA montre le rôle différent de l'audit interne dans le cadre d'une gouvernance d'entreprise efficace. En effet, l'audit interne fournit des prestations de service en matière d'assurance et de conseil indépendantes et objectifs, dont le seul but est de contribuer à créer de la valeur.

Contrairement à la définition précédente (classique), ou l'audit interne a été basé sur la conformité c'est-à-dire conformé ce que s'est faire par rapport aux procédures, cette nouvelle définition insiste sur les éléments suivants :

* *l'indépendance* : l'indépendance est le premier item traité par les normes internationales de l'audit interne, plus le niveau d'indépendance de l'auditeur interne est élevé, plus la valeur ajoutée pour toute l'organisation sera forte.

²⁹ Mikol A, « Forme d'audit : L'audit interne » encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit », Economica, Paris, 2000, p. 740

³⁰ Weill M, « *L'audit stratégique: Qualité et efficacité des organisations* » Anfor, Paris, 2007, p.39.

³¹ Institute of Internal Auditors., 4002, « *Standards for the Profesional Practice of Internal Auditing.* » Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors.

* *conseil* : cette définition élargit le rôle de l'audit interne ce dernier ne doit pas limiter son rôle sur la certification des états financiers, mais il doit aussi apporter ses compétences et d'aider à résoudre les problèmes. Aussi cette définition insiste à l'auditeur d'apporter sa contribution au gouvernement d'entreprise.

Selon Jacques Renard « l'audit interne, c'est comme l'odeur du gaz c'est rarement agréable, mais cela peut parfois éviter l'explosion ».³²

En résumé, cette nouvelle définition nous a importé un nouveau rôle de l'auditeur interne « l'évaluation et les recommandations », contrairement à son rôle classique qui a été « examiner et conformer ». Donc, le rôle de l'audit interne est de fournir au management et au conseil d'administration un avis objectif et indépendant sur la pertinence et l'efficacité du système de contrôle interne de l'entreprise ainsi de faire des recommandations et apporter des conseils pour améliorer le contrôle interne.

Section 2 — L'Audit Marketing

Faire notre mémoire sans parler de cette thématique serait une utopie de notre part car elle constitue la raison d'être de notre travail de recherche. Nous avons donc jugé nécessaire et inéluctable de le définir, de présenter ses objectifs et missions, d'expliquer son processus, d'identifier ses caractéristiques et de montrer son utilité pour l'entreprise dans le but de montrer l'importance de cet outil au sein des entreprises et faciliter la compréhension de ce travail.

Lors de cette mission, et quel que soit son domaine d'intervention, il s'est avéré essentiel que l'audit marketing suive une méthode bien précise qui respecte une certaine logique dans la succession et la progression des étapes d'analyse.

2.1 Bref Historique de l'Audit Marketing

Il existe peu ou presque pas de littérature sur la notion de l'audit marketing, du moins dans la langue française, contrairement à la culture anglo-saxonne où le sujet est largement traité.

³²Renard.J, «*Théorie et pratique de l'audit interne* », 7^e édition, Eyrolles, Paris, 2010, p.75.

Néanmoins, Leonard DUMAS (2007) nous dit que cette notion n'est pas une nouvelle pratique de gestion ni une panacée.

D'après 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.

L'audit a connu ces dernières années un développement considérable et ne cesse de croître. 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 Définitions et caractéristiques essentielles de l'audit marketing

Ici nous irons définir l'audit marketing et présenter ses principales caractéristiques.

2.2.1 Définitions

Le terme de l'audit de marketing est apparu dans la littérature dans les années quatre-vingt dans le siècle dernier, en particulier dans les travaux écrits par Ph. Kotler, M. McDonald et H. Meffert.

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* ». ³³

Selon Le Mercator 11^e, l'audit marketing est un « *examen critique systématique de l'ensemble ou d'une partie de la politique marketing, conduisant à un diagnostic interne* ». ³⁴

³³Michon C, Andreani J, Badot O, et Bascoul G. « *Le Marketeur: Fondements Et Nouveautés Du Marketing* » 3e ed. Pearson Education, Paris, 2010. p.129

³⁴ Lévy J, Lendrevie J, « *Mercator* » 11^e édition. Dunod, Paris 2014, p. 708.

Selon Philip Kotler « *Un audit marketing est un examen complet, systématique, 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* ». ³⁵

Bref, l'audit marketing incite les responsables à remettre en question une partie ou l'ensemble de leurs activités de marketing et à établir un diagnostic dans le but d'améliorer les résultats de leur entreprise.

Dans le cadre de ce mémoire, nous avons choisi de retenir la définition donnée par Kotler et c'est laquelle nous nous appuyerons pour tenter de décrire les étapes du processus d'un audit marketing et ses caractéristiques.

2.2.2 Caractéristiques essentielles de l'audit marketing

L'audit marketing n'atteint habituellement pas un degré de sophistication méthodologique et une uniformité aussi élevés que la vérification comptable. Toutefois, afin d'en tirer pleinement avantage, il convient de s'assurer que cette revue de la fonction marketing soit :

Le champ couvert : l'audit marketing doit porter sur toute 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, pourrait 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 a la division, possédant une large expérience d'audit et une bonne connaissance du secteur concerné est recommandé.

³⁵Kotler P, Keller K, Manceau D. « *Marketing management* » 14e Édition. Pearson Education. Paris 2012 p 731

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 difficulté.³⁶

De cette définition on peut considérer que l'audit marketing est un examen systématique qui s'intègre dans une approche stratégique qui vise à vérifier que les objectifs, stratégies et procédures de l'entreprise sont adaptés à son environnement actuel et futur. et ce, sans pour autant remettre en cause la stratégie de l'entreprise, car un audit est un outil au service du management et ne peut se substituer à la prise de décision.

L'audit marketing est donc perçu comme un élément d'aide à la décision stratégique qui permet d'identifier les problèmes et opportunités afin d'améliorer la performance marketing de l'organisation.

2.3 Typologie d'audit marketing

L'audit marketing est un outil de gestion très puissant et doit porter sur les objectifs de l'entreprise, sur ses politiques, sur son organisation, sur ses méthodes, sur ses procédures et sur son personnel.

Il constitue la base de la planification, du choix des objectifs, de la stratégie et des tactiques. Il permet de mesurer et d'évaluer les événements passés, mais il sert davantage à préparer l'avenir en canalisant les ressources de l'entreprise vers l'exploitation optimale des possibilités du marché.

Lors d'un audit, on se livre à un examen critique non seulement des réalisations, mais aussi des grandes orientations et du processus de décision que nous avons suivi. L'audit doit porter sur toutes les activités marketing, non seulement pour corriger les problèmes courants, mais aussi pour renforcer ses compétences par rapport aux concurrents. De façon générale, l'audit marketing doit être entrepris sur une base périodique et non seulement en période de crise. Donc il est conseillé d'effectuer un audit au moins une fois par année, ou plus fréquemment selon les besoins. C'est alors pour cette raison que l'audit trouve son emploi dans deux occasions dans la vie d'une entreprise :

³⁶Kotler P, Keller K, Manceau D. 2012, Op.cit., page 731-732

— Au début du processus de planification marketing : la notion d'audit envoie 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.

Mais l'audit trouve son emploi dans plusieurs occasions dans la vie d'une entreprise c'est pour cette raison qu'il est possible d'identifier quatre types d'audit marketing :

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 est 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 vente.³⁷

2.4 Le personnel de l'audit marketing

L'exécution de l'audit est conditionnée, il va de soi, par le personnel qui en a la charge. C'est ainsi qu'il peut être réalisé :

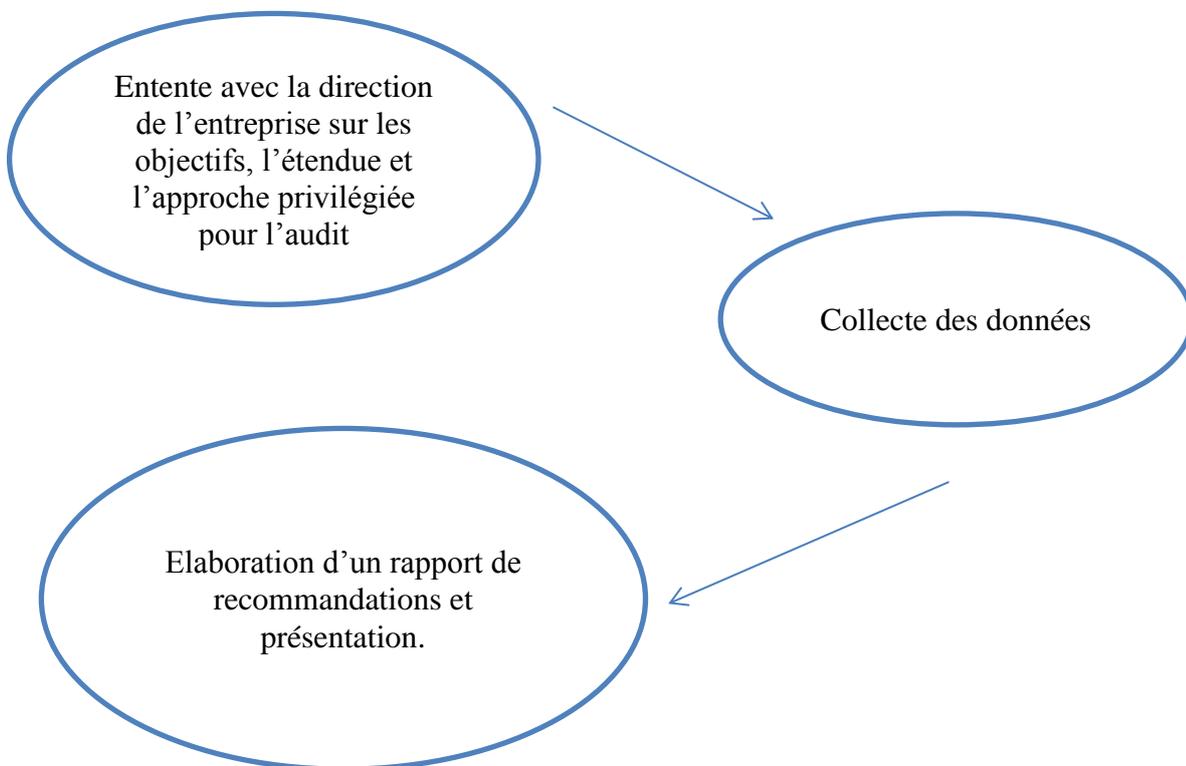
³⁷ Ibnlkhayat Nozha. « Marketing des Systèmes et Services d'Information et de Documentation » Presses de l'Université du Québec, Québec -Canada, 2005, p.426-427

- **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.³⁸

2.5 Le processus de l'audit marketing

Il n'y a pas de procédure unique convenant à tous les types d'audits marketing ni à toutes les organisations ou à toutes les circonstances. L'audit marketing à trois étapes traditionnelles (voir figure N.08) mais nous pouvons ajouter une autre étape et dire que le processus de l'audit marketing suit quatre phases : la préparation ou dialogue, la collecte de données, l'analyse de la situation et l'élaboration du rapport.³⁹

Figure N.08 : Étapes traditionnelles du processus de l'audit marketing



Source : Dumas Leonard, 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.

³⁸ Ibnlkhayat Nozha , Op.cit., page 428

³⁹ Ibnlkhayat Nozha , Op.cit., page 428

2.5.1 La préparation et dialogue avec les acteurs de l'entreprise

La préparation de l'audit marketing commence comme à l'instar de toute recherche marketing, par un entretien approfondi entre le commanditaire et l'auditer, pour préciser les objectifs, le contenu, les sources d'informations et les délais de l'audit.

Également, avant d'effectuer une opération d'audit, l'auditeur doit faire comme un cinéaste c à d s'imprégner de l'atmosphère et du climat. Il faut tout d'abord prendre contact avec l'entreprise et ses acteurs avant de lire, analyser et interpréter ses documents internes. L'objectif de ce diagnostic est double:

- Appréhender la vision de l'esprit marketing des dirigeants, cadres et employés et l'image perçue par les partenaires extérieurs;
- Recueillir des informations à priori sur des aspects principaux ou accessoires. Ce diagnostic peut être formel ou informel.⁴⁰

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.

⁴⁰ « Audit Marketing, Audit Opérationnel » s.d. Consultez sur le site web www.scribd.com/doc/30908112/Support-Audit-Marketing#scribd, (Date de consultation 10 juillet 2015).

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 déterminants les équilibres financiers avec les différentes parties ; En vérifiant l'écart entre l'image projetée et celle perçue.

- **Les clients :**

Le client (direct & 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 intangible (investissement publicitaire). Pour un dialogue plus ouvert

Le banquier doit avoir l'accord de l'entreprise

Divulgarion des informations & des documents nécessaires vue la nature des informations dont disposent les banquiers, ces derniers peuvent donner des jugements globaux sur : ü Secteur d'activité ; ü Secteur géographique ; ü 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.

2.5.2 La collecte des données et les outils

L'auditeur se met, ensuite, à collecter l'information contenue dans les documents secondaires. Il s'agit principalement de documents permettant l'analyse de la situation des environnements interne et externe de l'entreprise. La disponibilité et la qualité de cette information sont fondamentales. Il ne suffit pas, en effet, pour l'auditeur de constater que l'information existe, mais il doit aussi s'assurer, de l'avis de Y. Assigley « qu'elle est fiable pertinente, actuelle et surtout acceptée par l'ensemble du personnel ». Une mauvaise information conduit, de toute évidence, à un mauvais diagnostic.⁴¹

Aussi afin de mener un audit marketing plusieurs outils et techniques sont utilisés afin de réussir sa démarche.

⁴¹ Ibnlkhayat Nozha. « Marketing des Systèmes et Services d'Information et de Documentation » Presses de l'Université du Québec, Québec –Canada, 2005, p.428

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).

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: Annuaires, Sociétés d'étude, Cabinets de conseil , Publications des institutions financières.

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; — Enquête 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 vite.⁴²

c. Le traitement des informations

On distingue deux cas :

- Le cas d'une étude documentaire : Vérifier 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
- Le cas d'une enquête : Chaque question fera l'objet d'un traitement à part (tri à plat); L'auditeur pourra sélectionner certaines questions pour un tri croisé afin de :
 - Déterminer les recoupements possibles ;
 - Déterminer les relations de cause à effet dans les comportements et les attitudes de la cible étudiée.

2.5.3 Analyse de données

Après l'étape de la collecte des données primaires, vient celle de l'analyse. Elle consiste à décortiquer et à interpréter les données collectées de manière à en sortir aussi bien les forces des différentes fonctions du marketing que l'entreprise peut exploiter en sa faveur, que les faiblesses que celui-ci doit corriger en fonction des recommandations qui lui sont

⁴² CAMUS, Bruno. « Audit marketing. Éditions », D'organisation, Paris, 1988. p.43

faites par l'auditeur. L'usage, à ce effet, d'un tableau à double entrée, l'une précisant les forces et l'autre les faiblesses, est grandement recommandée.⁴³

2.5.4 L'élaboration du rapport

Finalement, le rapport de l'audit, 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.⁴⁴

2.6 La démarche de l'audit marketing

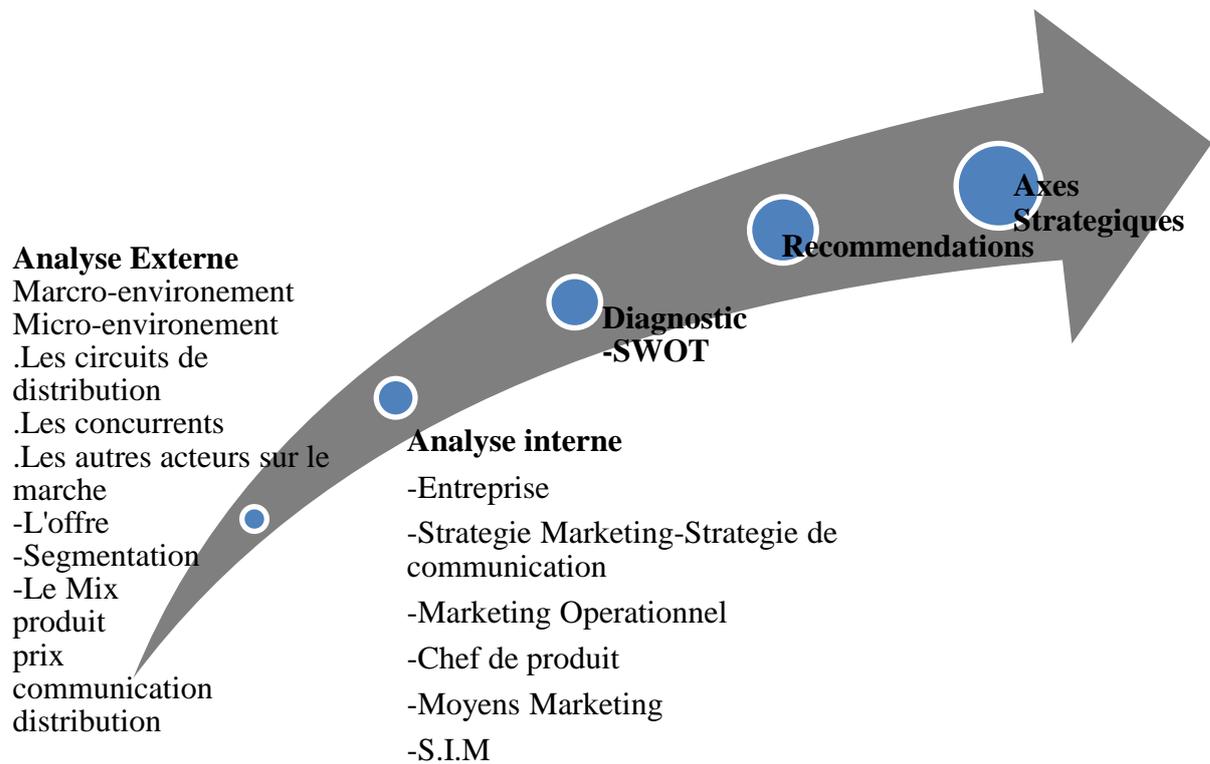
Le principal élément à déterminer lors de l'audit marketing d'une entreprise est la définition du problème auquel elle est confrontée. L'audit marketing a pour objectif de préciser la position de l'entreprise au sein de son environnement et de son marché en fonction de la problématique retenue. Elle est évaluée par l'analyse du macro- environnement et du marché de l'entreprise (micro- environnement). Ces deux éléments constituent l'audit externe. Les performances marketing internes sont évaluées par l'analyse de l'entreprise et de ses gammes de produits. Une synthèse établit l'audit complet de l'entreprise, à l'aide de la matrice **SWOT** (Strength, Weakness, Opportunity, Threat: forces, faiblesses, opportunités, menaces). Cet audit permet ensuite d'envisager plusieurs voies de développement.

L'objectif de cette partie est d'isoler une méthode synthétique d'audit marketing qui permettra de comprendre et d'avoir une bonne vue d'ensemble sur la démarche d'investigation et la mise en œuvre d'un audit marketing au sein d'une entreprise.

⁴³ Ibnlkhayat Nozha. « Marketing des Systèmes et Services d'Information et de Documentation » Presses de l'Université du Québec. Québec –Canada, 2005, p.431

⁴⁴ Idem

Figure N.09 — 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

Un audit marketing complet comprend six parties plus ou moins interdépendantes. Ceci laisse ainsi plus de flexibilité aux dirigeants ne désirant réaliser qu'un audit partiel. Par ailleurs, il se peut qu'à la suite de l'analyse de l'organisation du service du marketing, la direction de l'entreprise désire s'attaquer immédiatement aux résultats déficients d'une équipe de vente plutôt que d'analyser successivement toutes les composantes de l'audit marketing.

En d'autres termes, le champ d'application de l'audit marketing n'est pas fixé. Il change d'entreprise à entreprise. Chaque entreprise peut faire sa propre vérification du plan marketing. Toutefois, le champ d'investigation d'audit marketing doit inclure les domaines suivants : l'environnement marketing, stratégie marketing, l'analyse de l'organisation, systèmes d'information marketing, analyse de la productivité, l'analyse des fonctions marketing.

Figure N.10 – Les champs d'investigation de l'audit marketing



Source: Suliman A, Al-Ghadeer H. «Marketing Audit Impact on Organizations' Marketing Performance: An Empirical Study on Private Hospitals in Amman» Vol.1 No.6, Juin 2015, p03 (Traduction Liconga, Y)

2.6.1 Environnement commercial

Les entreprises qui gagnent réexaminent leurs activités en les replaçant dans leur contexte d'évolution. Elles reconnaissent que l'environnement commercial est en perpétuelle mutation. Ainsi, c'est l'une des responsabilités majeures du marketing de surveiller en permanence l'environnement commercial.

Le premier point à analyser lors d'un audit d'entreprise est le macro environnement. : Celui-ci va conditionner toutes les décisions qui sont prises sur le marché par les acteurs en présence. Le second concerne l'étude du micro environnement de l'entreprise : c'est-à-dire des acteurs de son marché : fournisseurs, clients, concurrents directs et indirects.

a) **Le macro-environnement**

Le macro-environnement est constitué par les éléments qui n'ont que des relations assez larges et pas immédiates avec le fonctionnement journalier de l'entreprise.

C'est-à-dire, elle englobe les facteurs généraux extérieurs à l'entreprise qui déterminent la structure, le fonctionnement et les actions marketing de l'entreprise. Le niveau de contrôle de l'entreprise y est faible, voire inexistant, malgré le fait que ces éléments en modifient constamment le fonctionnement.

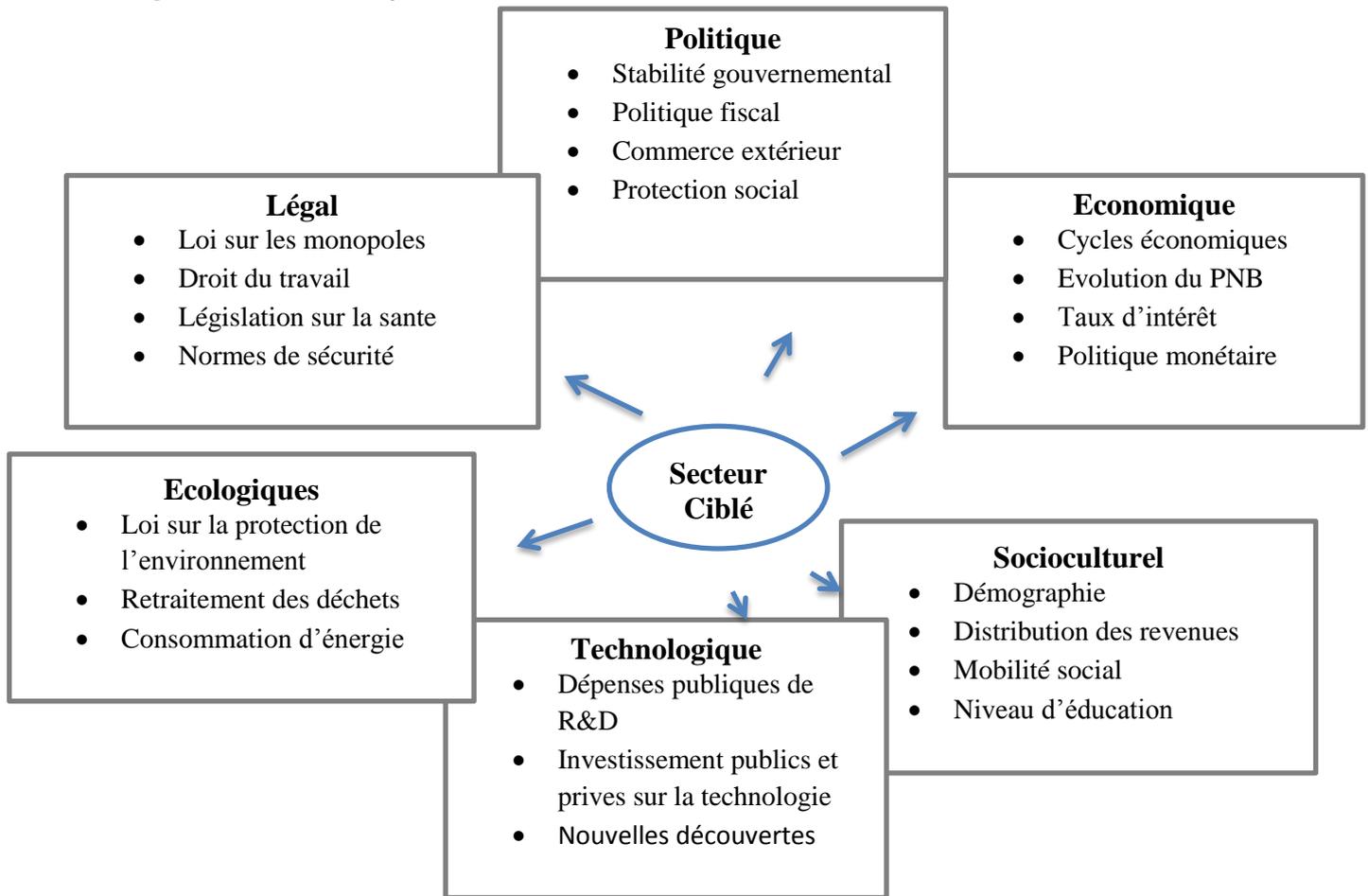
L'outil le plus utilisé pour analyser le macro-environnement de l'entreprise est l'analyse **PESTEL**.

Moins connue que l'analyse SWOT, l'analyse PESTEL vise à étudier l'environnement macro-économique de l'entreprise dans la perspective des principaux domaines qui peuvent 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, STEEPLED, STEER...

Cette analyse est intéressante dans les démarches d'intelligence stratégique, car elle permet de brosser un panorama complet des contraintes, menaces et opportunités, auxquelles une organisation est (pourra être) confrontée (la nôtre, une concurrente, sur un marché actuel, sur un marché futur...).⁴⁵

⁴⁵Debliquy P, « *Chercher n'est pas trouver ; outils, méthodes et stratégies à l'usage de ceux pour qui l'information compte* » Edipro, Belgique, 2014, p.279

Figure N. 11 - L'analyse PESTEL



Source : Janssen F. « *Entreprendre: Une introduction à l'entrepreneuriat*, 1^{re} Edition, De Boeck, 2009, Bruxellesp.103

On peut décomposer les forces du macro-environnement en six(6) principaux éléments :

- Politique ;
- Économique ;
- Socioculturel ;
- Technologique ;
- Écologique.

Environnement politique : 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 : 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'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 : 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 : définit l'ensemble des ressources naturelles qui influencent l'activité de votre 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).

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.

b) Micro- environnement

Le microenvironnement englobe les éléments extérieurs à l'entreprise qui ont une emprise directe sur le fonctionnement de celle-ci : la demande, l'offre et l'intensité concurrentielle.

Il est essentiel pour l'entreprise de connaître son environnement direct à travers une analyse systématique de celui-ci.

1. La demande

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 ».

Le point essentiel 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.

Nature de la demande

Il s'agit plus particulièrement de détailler les acteurs qui composent la demande ou qui peuvent l'influencer. On distingue, par exemple, les acheteurs des consommateurs ou des utilisateurs d'un produit. Les critères de l'acheteur ne sont pas forcément identiques à ceux de l'utilisateur final du produit. On peut décider d'acheter un produit – un aspirateur, par exemple – pour une autre personne et prendre en considération la marque, le prix, les couleurs... L'utilisateur peut, quant à lui, analyser le confort d'utilisation, le bruit, etc.

2. Offre

Selon le Dictionnaire français Larousse, l'offre est la « quantité d'un bien ou d'un service qui peut être vendue sur le marché à un prix donné »⁴⁶.

L'analyse de l'offre concerne l'étude du marché sur lequel l'entreprise se situe de manière globale. Elle s'effectue de la même manière que pour la demande, par la prise en compte de données qualitatives et quantitatives.

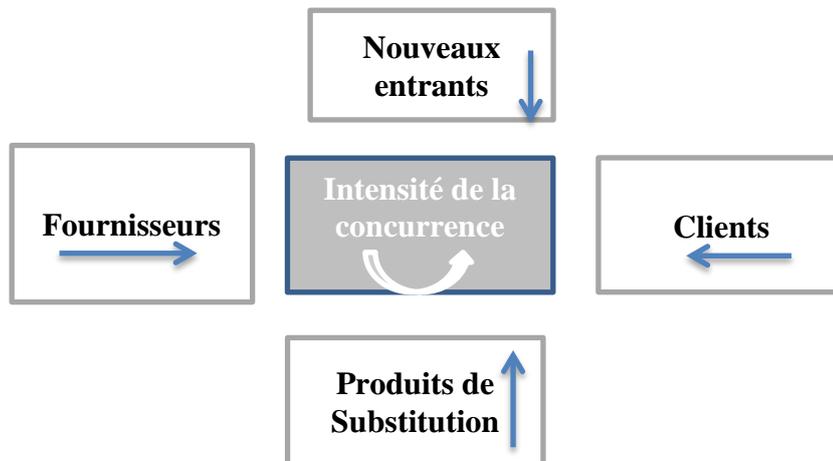
- Les principaux indicateurs quantitatifs sont le nombre de produits fabriqués, le taux de croissance du marché, les parts de marché des différents produits ou matériaux, le solde du commerce extérieur ;
- Les indicateurs qualitatifs concernent les caractéristiques des produits et des matériaux, le positionnement, les réglementations.

⁴⁶Dictionnaire De Français Larousse. Web - www.larousse.fr (Date de consultation 4 Aug. 2015.)

3. Structure 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.

Figure N.12- Les 5 forces concurrentiels de M. Porter



Source: Kotler, Keller, Manceau. « *Marketing Management* », 14^e 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 et 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 priorité.⁴⁷

- **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 ;

⁴⁷ Lamita13, « Support Audit Marketing » Consultez sur le site web : <http://www.scribd.com>, Date de consultation 15 Octobre, 2015.

- Les besoins de capitaux pour entrer dans le secteur sont importants ;
- L'accès aux circuits de distribution est compliqué, ou les pouvoirs publics soutiennent ou protègent les acteurs déjà installés.⁴⁸

- **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.

4. La recherche de l'adéquation de la culture de l'entreprise avec son marché.

L'entreprise est-elle prête à saisir des opportunités, à se remettre en cause, à s'orienter vers des voies nouvelles ? A-t-elle intérêt à le faire ? Ne risque-t-elle pas des déséquilibres structurels, des pertes d'identité ou d'image L'équilibre indispensable entre la culture de l'entreprise et les évolutions de son marché sera recherché en tenant compte de :

⁴⁸ Lamita13, Idem

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

Véritable capital de l'entreprise est difficile à évaluer cependant, il existe des indicateurs

- Les grandes dates de l'entreprise ;
- Brevet et marques déposés ;
- 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 :**

L'entreprise croit se connaître, pense que le marché la connaît, mais qu'elle est véritablement sa notoriété et ses incidences ? Elle se mesure 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.

- **L'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.

2.6.2 La stratégie marketing

Le deuxième élément que l'audit marketing va s'interroger sont les objectifs définis par l'entreprise à court, moyen et long terme et leur cohérence par rapport à la mission de l'entreprise. Ici, nous cherchons à analyser la mission de l'entreprise, les objectifs stratégiques, la stratégie marketing.

a. La mission de l'entreprise

L'entreprise devra définir de façon claire et réaliste sa mission.

Une organisation trouve sa raison d'être dans l'accomplissement d'une tâche spécifique au sein de son environnement. À l'origine, elle poursuit une mission. La mission d'une société repose sur cinq (5) éléments :

- le premier est fourni par l'histoire de l'entreprise : toute organisation a une antériorité faite de choix, plan d'action et résultat et ne peut en faire abstraction lorsqu'elle réfléchit à sa mission ;
- le second facteur tient compte des préférences des propriétaires et dirigeants d'entreprise ;
- Le troisième facteur tient à l'environnement, qui définit les opportunités et les menaces ;
- Les ressources de l'entreprise contribuent également à définir le cadre de sa mission;
- enfin, l'organisation doit prendre en compte ses compétences distinctives.

Une entreprise a en général intérêt à se concentrer sur ce qu'elle sait faire le mieux. Une mission clairement définie est très utile non seulement pour l'orientation de l'entreprise et de sa politique de relation publique, mais également pour le moral des employés qui cherchent une justification à leurs efforts et réflexion. Elle est comme une main invisible qui guide le travail de nombreuses personnes disséminées en de multiples endroits, mais participant toute à la réalisation d'un objectif commun.

b. Les objectifs

Après avoir précisé sa mission, le responsable marketing doit formuler son objectif. Deux (2) types d'objectifs doivent être fixés : les objectifs financiers et les objectifs marketing.

- **Les objectifs financiers** : ce sont le plus souvent 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 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.

Les objectifs doivent être formulés de façon précise et réaliste, en tenant compte de la position concurrentielle de l'entreprise, ses ressources et ses opportunités.

c. La stratégie marketing

Après avoir défini les objectifs, il devient possible d'imaginer et de formuler une ou plusieurs stratégies possibles.

Il n'est généralement pas possible de faire un inventaire complet de toutes les stratégies possibles. Il est cependant souhaitable de formuler plusieurs stratégies alternatives que l'on évaluera et que l'on comparera ensuite 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
- Choix des cibles

La première option à prendre concerne le choix des cibles visées c'est-à-dire les segmentations du marché auxquelles on s'intéressera. Choisir une cible, c'est déterminer quel segment ou quel type de la clientèle l'entreprise veut atteindre et quel public est susceptible d'être touché par ses actions commerciales de manière efficace. Une cible est choisie en fonction de l'analyse en marketing, en fonction de la capacité et des moyens de l'entreprise, ainsi la sélection d'une cible est en fonction de sa perméabilité maximum aux efforts en marketing et aux actions commerciales.

- Choix d'une stratégie unique ou différenciée

Une fois effectué le choix du cible, il faudra analyser de la manière plus approfondie le comportement des clients potentiels du segment cible et adapter les variables de la stratégie marketing à cette cible. Que la cible couvre l'ensemble du marché potentiel ou une partie seulement de celui-ci, la question qui se pose ensuite est celle de savoir s'il convient de lui appliquer un traitement unique ou au contraire de distinguer cette cible en plusieurs segments auxquels nous appliquerons des traitements distincts. Le choix de la stratégie dépend essentiellement d'une part de l'homogénéité de la cible retenue et d'autre part des ressources de l'entreprise.

- Choix de l'esprit de la stratégie

Pour la cible dans son ensemble ou si nous optons pour une stratégie différenciée pour chacun des segments retenus, il convient alors de définir l'esprit général de cette stratégie en choisissant d'une part un positionnement des produits que l'on veut vendre et d'autre part les éléments moteurs sur lesquels on va s'appuyer.

- Le positionnement

C'est la place que l'image du produit de l'entreprise occupe dans l'esprit du consommateur par rapport aux concurrents. Cette position pouvant être défini en termes de qualité, de prix, d'usage, d'occasion de consommation et d'image. Le choix de positionnement s'avère nécessaire quand il existe une multitude de marques pour des produits similaires sur le marché. Un produit doit sortir de l'anonymat Il faut que le consommateur se fasse une idée particulière au produit par rapport aux autres. La politique de différenciation par l'image de marque semble insuffisante, le succès d'une marque est avant tout la conquête d'une position dans la conscience du consommateur.

2.6.3 L'analyse de l'organisation marketing

Le troisième élément que l'audit marketing va interroger sont sur les modes d'organisation développés par l'entreprise.

a. Structure

L'étude des structures marketing mise en place dès les entreprises révèle un nombre infini de possibilités. L'importance reconnue aux activités marketing, et par voie de conséquence la position hiérarchique occupée par les services qui en sont chargés varient selon les secteurs d'activités et les entreprises. Dans certains secteurs, le marketing est

considéré comme une fonction primordiale de l'entreprise et occupe dans l'organigramme une position prééminente. Dans d'autres secteurs, au contraire, le marketing est encore considéré comme une fonction relativement subalterne par rapport à celle de production, d'administration ou de gestion financière. Dans ce cas, le développement marketing n'occupe dans l'organigramme qu'une position du second rang, et peut même parfois être rattaché à une direction. Donc il est important pour l'auditeur se pose les 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 ?

b. L'efficacité de l'entreprise

- 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 produits (marketing stratégique ou opérationnel) ? Les chefs de produits sont-ils responsables de l'ensemble du processus marketing (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 ?

c. 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 ?⁴⁹

⁴⁹ Vandercammen, Marc. « *Marketing L'essentiel Pour Comprendre, Décider, Agir* » 1^{er} Edition, De Boeck, Bruxelles, 2011, p.274

2.6.4 Le système d'information marketing (SIM)

L'audit marketing va s'interroger sur le système d'information marketing mais ainsi les systèmes et procédures développés par l'entreprise.

a. Le système d'information marketing

Toute entreprise est le point de rencontre d'un grand nombre de flux d'informations relatives à son activité commerciale. C'est à la gestion de ces flux que s'attache un système d'information. Un système d'information marketing 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 des sources internes et externes à l'entreprise et destinées à servir de base aux décisions marketing »⁵⁰.

Le SIM pouvant être défini comme un ensemble d'outils utile à la prise de décision, il constitue un élément fondamental du processus marketing, car procure au gestionnaire l'information nécessaire pour prendre des décisions éclairées. C'est pour cette raison qu'il est important pour l'auditeur s'interroger sur les aspects 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 ?
- Quelles sont les méthodes d'évolution des ventes ?
- L'audit marketing va s'interroger sur les systèmes et procédures développés par l'entreprise :

b. Le système de planification.

- Le système de planification est-il conçu correctement et efficacement ?
- Les activités sont-elles correctement définies ? Les liens entre les ressources et objectifs de l'entreprise et les possibilités offertes par le marché existent-ils ? Sont-ils cohérents ?

⁵⁰Kotler P, Dubois B, Manceau D, « *Marketing Management* » 11e édition, Pearson Education, Paris, 2003,

- Les objectifs à atteindre en termes de ventes, de part de marché et de chiffre d'affaires sont-ils corrects et réalistes ?
- Le plan marketing prend-il en compte l'allocation optimale des ressources disponibles ? Les forces et faiblesses de l'entreprise ?

c. Le système de contrôle.

- Les procédures de contrôle mesurent-elles la performance financière, la performance marketing, l'efficacité interne, le développement de l'innovation et de l'apprentissage ?
- Les procédures de contrôle intègrent-elles l'analyse des résultats et l'utilisation de ratios de performance ?
- Quelles est la fréquence des procédures de contrôle ? L'entreprise analyse-t-elle périodiquement la rentabilité des différents produits, marchés, secteurs et circuits de distribution ?
- Existe-t-il une analyse des coûts marketing ?⁵¹

2.6.5 L'analyse de la productivité

L'audit marketing va s'interroger sur la productivité et la rentabilité de l'entreprise

a. L'analyse de la rentabilité

La rentabilité des produits, marchés, zones géographiques et circuits de distribution est-elle connue ? L'entreprise devrait-elle pénétrer, élargir, restreindre ou abandonner certains segments ? Quelles en seraient les conséquences financières à court et long terme,

b. L'analyse de productivité

Y-a-t-il des activités marketing qui coûtent trop cher ? Pourquoi ? Peut-on réduire le cout ?⁵²

⁵¹ Vandercammen, Marc. « *Marketing L'essentiel Pour Comprendre, Décider, Agir* » 1^{er} Edition, De Boeck, Bruxelles, 2011, p.275

⁵² Vandercammen, Marc. Op.cit., page 275

2.6.6 Les fonctions de marketing

Cette partie étudie les éléments-clés du marketing à savoir le produit, le prix, la distribution et la communication, et la force de vente.

a. Le produit

C'est la composante primordiale du politique marketing. Nous appelons produit « tout ce qui peut être offert sur un marché de façon à y satisfaire un besoin ».

La politique de produit d'une entreprise comporte trois(3) niveaux distincts :

- au niveau plus élevé, il s'agit de choisir les domaines d'activités de l'entreprise que nous appelons parfois son portefeuille d'activité ou de métier ;
- au second niveau, la politique de produit consiste à définir dans la gamme des produits qu'offrira l'entreprise ;
- à un troisième niveau, la politique de produit consiste à choisir d'une manière précise et détaillée les caractéristiques fonctionnelles ou intrinsèques, la norme et la qualité, la marque et l'image de marque, le design, l'emballage et le conditionnement de chacun des produits de la gamme.

b. Le prix

Le prix est l'expression monétaire de la valeur d'échange d'une unité de biens ou de service. C'est l'élément important de critères d'appréciation et de valorisation qu'est le rapport qualité-prix. La politique de prix par chacun des produits de la gamme consiste à en fixer le prix de vente.

La fixation du prix d'un produit est une décision majeure pour deux (2) raisons principales:

- d'une part, le prix exerce une grande influence sur le volume des ventes d'une entreprise du fait qu'il est souvent un critère d'achat et de choix important pour le client ;
- d'autre part, il exerce une influence évidente sur les recettes et par conséquent sur la rentabilité de l'entreprise.

Le prix qu'il s'agit de fixer peut être selon le cas, soit le prix qui sera demandé à l'acheteur final du produit, soit celui qui sera demandé aux intermédiaires de la distribution.

Lorsque l'entreprise vend directement ses produits aux utilisateurs finaux, sans passer par les intermédiaires de la distribution, c'est le prix de vente finale qu'elle doit fixer. Il en est de même lorsque tout en passant par des intermédiaires (grossistes, concessionnaires, détaillants), elle a le droit de leur imposer ou du moins leur conseiller le prix de vente au détail.

Objectifs d'une politique de prix

Dans l'application ou la révision du prix de ses produits, une entreprise vise en Général simultanément trois (3) types d'objectifs distincts dont le poids relatif peut varier.

Selon le cas :

- Objectif de volume ou de part de marché : Selon la théorie économique classique, la demande pour un produit est fonction inverse de son Prix : plus le prix est bas, plus la demande est importante. Il en résulte que la fixation du prix de vente d'un produit aura normalement une incidence sur le volume de vente ou presque toujours maximisation du volume de vente ou d'une part de marché est un objectif important pour une entreprise ;
- Objectif de rentabilité : il est parfois prioritaire lorsque les propriétaires de nouvelles entreprises ou les lanceurs d'un nouveau produit souhaitent lui donner rapidement une rentabilité élevée pour pouvoir le revendre à une autre entreprise à un prix avantageux ou encore lorsqu'il souhaite se procurer rapidement des ressources financières nécessaires à leurs investissements. Dans d'autres cas, la rentabilité peut intervenir comme une contrainte sous forme d'un taux de rentabilité minimum exigé par les fournisseurs de capitaux, ou d'une volonté d'assurer au moins l'équilibre financière d'une activité ou d'un produit.
- Objectif de gamme : il concerne les effets prévisibles de cette décision sur les ventes des autres produits de la gamme. Plus précisément, la fixation du prix d'un produit peut avoir pour un objectif non pas d'optimiser des ventes des produits considérés, mais celle de l'ensemble de la gamme.

c. La communication

La communication marketing consiste pour une entreprise à transmettre des messages à ses publics en vue de modifier leur niveau d'information ou leur attitude et par voie de conséquence leur comportement. La communication peut prendre plusieurs formes entre autres la publicité, les bouches à oreilles, la promotion de vente. 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. La distribution

Au sens large, le terme distribution désigne l'ensemble des moyens et des opérations permettant de mettre les biens et les services produits par l'entreprise à la disposition des acheteurs ou consommateurs finaux. Ces moyens et opérations se classent en deux grandes catégories que l'on peut désigner par les termes de distribution commerciale et distribution commerciale et distribution physique. La distribution commerciale consiste à transférer la propriété des biens et services du producteur aux acheteurs. Elle est assurée par des agents de distribution qui peuvent être des individus (les vendeurs de l'entreprise) ou des entreprises (grossistes, détaillants). La distribution physique consiste à mettre matériellement les biens ou les services à la disposition des acheteurs ou des consommateurs finaux à l'aide des moyens de transport et de stockage.

Les fonctions de la distribution

Les agents de la distribution souvent appelées les intermédiaires ont souvent auprès du grand public une mauvaise réputation. On les responsable de l'écart souvent important entre les prix à la production et les prix à la consommation.

Pourtant, il suffit pour s'en convaincre d'essayer d'imaginer quel serait la situation des uns et des autres s'ils n'existaient pas d'agents de distribution. Ainsi, on voit apparaître quelques une des principales fonctions de la distribution : - le transport et l'éclatement des produits : il s'agit de faire en sorte que des biens produits en un endroit unique sont mis à la disposition d'un public géographique dispersé ;

- **l'assortiment** : il s'agit de réunir en un même endroit des produits des modèles et des marques divers de manière à permettre aux clients, d'une part, de procéder à

plusieurs achats, avec un minimum de déplacement et d'autre part, de faire des comparaisons et des choix entre plusieurs objets répondant à un même besoin ;

- **l'information conseil et service après-vente** : il s'agit de faciliter et d'éclairer de choix des clients et de les aider dans l'utilisation et l'entretien des biens achetés.

En résumé, ce chapitre nous a exposé que l'audit marketing est l'examen professionnel précis et exact d'une situation. L'audit marketing constitue une aide à la décision et aboute à une étude exploitable, explicative du présent, utile pour l'avenir.

Un audit marketing examine les six (6) éléments fondamentaux (l'environnement marketing, la stratégie marketing, le mode d'organisation, les systèmes et procédures, la productivité et les fonctions marketing) du marketing d'une entreprise.

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 ainsi qu'une brève démarche à suivre lors de l'élaboration d'un plan marketing.

Par la suite, nous avons vu que l'audit marketing apparaît comme un exercice en développement, bien que marginalisé dans les entreprises, mais très utile pour toute organisation, car il permet de révéler des faiblesses et d'identifier les possibilités d'améliorer les activités de commercialisation en cours prises par l'organisation.

Ce chapitre nous a également montré que la démarche de l'audit marketing consiste à faire une analyse des six éléments. Finalement, l'auditeur transmettra aux dirigeants de l'entreprise ses conclusions sous forme d'un diagnostic et de recommandations faciles à implanter. C'est à partir de ce moment que tout débute pour les dirigeants puisque, d'une part, le diagnostic entraîne une remise en question de « certitudes » bien ancrées dans l'organisation et, d'autre part, une énergie nouvelle incitant à vouloir changer des choses émerge habituellement d'une telle intervention.

En résumé, l'audit marketing va permettre de comprendre l'environnement marketing ainsi que les clients, construire des marques fortes, élaborer et communiquer l'offre, ainsi que favoriser la croissance de l'entreprise sur le long terme.

PARTIE II

Audit Marketing de l'entreprise

KAMENA PRODUCTS

CORPORATION.

Introduction

L'achèvement d'un travail de recherche nécessite une démarche empirique, une approche à une certaine réalité sur le terrain. Le but de cette deuxième partie est de présenter les résultats de notre étude menée sur le terrain afin de cerner l'appréciation des éléments de l'audit marketing au niveau de l'entreprise.

Toutefois, avant de présenter l'analyse de la situation marketing de l'entreprise, il serait utile de donner un aperçu sur l'Égypte, et ainsi s'interroger sur sa situation économique notamment dans le contexte de mutations majeures qu'a connu ce pays.

Concrètement, l'analyse de l'Audit Marketing s'applique sur l'étude de cas de l'entreprise KAMENA PRODUCTS CORPORATION en Égypte. Afin d'obtenir des informations, une méthodologie a été adoptée et un guide d'entretien a été utilisé.

Cette deuxième partie sera scindée en deux chapitres :

— Le premier chapitre décrit le terrain de recherche axé sur la présentation de l'Égypte, sa situation économique ainsi que la pratique du marketing dans le pays. Par la suite une présentation de l'entreprise afin de dégager sa structure et ses principales activités.

— Le second chapitre porte sur la présentation des résultats récoltés auprès de la société, en vue d'une analyse sur la base des études effectuées. Nous irons commencer par présenter la méthodologie d'approche que nous avons adoptée dans l'élaboration de cette présente recherche. Par la suite nous irons présenter les analyses faites de la situation marketing de l'entreprise et les perceptions de l'audit marketing de ses responsables. Nous irons terminer avec un diagnostic et des recommandations.

CHAPITRE I
Présentation de l'entreprise
KAMENA Products Corporation

CHAPITRE 1— Présentation de l'entreprise KAMENA Products Corporation

Dans ce chapitre, nous ferons une présentation sur le pays, de la situation économique actuelle ainsi qu'un aperçu sur les médias et moyens de communication du pays qui est dynamique et très concurrentiel.

Finalement, nous procéderons à la présentation de l'entreprise ainsi que sa structure et ses activités.

SECTION 1 — Aperçu général du pays et sa situation économique

Cette section sera consacrée à présenter le terrain physique du pays, quelques informations relatif à son économie, sa politique et ainsi un bref aperçu sur les médias.

1.1 Aperçu général du pays

Pour mieux connaître KAMENA PRODUCTS CORPORATION il est important de connaître un peu son terrain. Ici nous irons voir quelques informations relatives au pays comme sa géographie, politique, situation économiques et la culture marketing.

1.1.1 Géographie

Situé en nord-est de l'Afrique, dans la rencontre avec l'Asie, l'Égypte dit officiellement la République Arabe d'Égypte et le berceau de la civilisation égyptienne antique. Dynasties de pharaons érigées des constructions grandioses comme les pyramides de Khéops, Khephren et Mykérinos.

Sa capitale est la ville du Caire avec une population de 20 439 541 (2015)⁵³, où passe le fameux fleuve du Nil, long de 1500 km. Le pays est divisé en vingt-sept gouvernorats (parfois appelés provinces), comprenant quatre villes-gouvernorat : Alexandrie (Al Iskandariyah), Le Caire (Al Qahirah), Port-Saïd (BurSaid) et Suez. Neuf gouvernorats sont situés en Basse-Égypte et dans la région du delta du Nil, huit gouvernorats en Haute-Égypte le long du Nil, entre le sud du Caire et Assouan. Les cinq derniers gouvernorats sont situés dans le Sinaï et couvrent les déserts situés à l'ouest et à l'est du Nil.

Possédant 2450 km de côtes, le pays cohabite avec deux frontières maritimes : la Méditerranée au nord, et la mer Rouge. L'Égypte est entourée par la Libye à l'ouest, par

⁵³Palmarès –« Les plus grandes villes du monde » Consultez sur le site : www.populationdata.net/
Date de consultation 30 Août 2015

la bande de Gaza et Israël à l'est et par le Soudan au sud. D'une superficie de 1 001 450 km², l'Égypte a sensiblement la même superficie que les États américains du Texas et du Nouveau-Mexique réunis, elle mesure deux fois la superficie de la France, trois fois celle de l'Allemagne et quatre fois celle du Royaume-Uni. Si l'on considère les points les plus éloignés les uns des autres, le territoire égyptien mesure 1 024 km, du nord au sud, et 1 240 km d'est en ouest. Le pays possède plus de 2 900 km de côtes le long de la mer⁵⁴ Méditerranée, du golfe de Suez, du golfe d'Aqaba et le long de la mer Rouge, qui constitue les frontières maritimes de l'Égypte. (Voyez la carte)

Figure N.13 – Carte de L'Égypte



Source : Civita R, « Almanaque Abril 2012 » Editora Abril, Brazil, 2012 p.447

Sa géographie est assez particulière. Le Nil qui parcourt le pays du Nord au Sud dans l'est du territoire permet à ses rives d'avoir une terre riche et fertile. Le territoire de l'Égypte est constitué principalement de désert. Seuls 35 000 km² — soit 3,5 % — de la superficie du pays est cultivé et habité de manière permanente. Le reste du pays est complètement désertique. L'essentiel du territoire égyptien se situe à l'intérieur de la large bande désertique qui s'étend d'ouest en est depuis la côte Atlantique de l'Afrique jusqu'en Asie du Sud-ouest. Au sud, le Nil est confronté à une barrière montagneuse. Plus il va vers le Nord, et plus le paysage est plat et désertique. Au nord du Caire, à quelques centaines de kilomètres du nord de l'Afrique, la vallée devient un delta de 200 km de large, où la terre est verte et fertile.

⁵⁴Civita R, « Almanaque Abril 2012 » Editora Abril, Brazil, 2012 p.447

C'est là que le fleuve termine sa course, en plongeant directement dans la mer Méditerranée. À l'est de la vallée se trouve le désert d'Arabie, et à l'ouest le désert de Libye. C'est un plateau aride où l'on trouve aussi bien des oasis luxuriantes que des zones désertiques. À l'est, par-delà le canal de Suez, on trouve la péninsule Sinaï, extension du désert d'Arabie, où le mont Sainte-Catherine culmine majestueusement.

1.1.2 Climat

Dans toutes l'Égypte, les journées sont toujours tièdes ou chaudes, et les nuits sont fraîches. L'Égypte n'a que deux saisons un hiver doux de novembre à avril et un été chaud de mai à octobre. Les seules différences entre les saisons sont les variations des températures diurnes et l'évolution des vents dominants, mais l'est pratiquement tout entière dans la zone tropicale aride. L'ensemble du pays est soumis au climat désertique. L'air y est sec.

Seules les terres qui longent le Nil et le Delta permettent au pays de ne pas avoir un climat 100 % saharien.

Par le passé, la pluie était peu présente en Égypte, mais depuis la création du haut barrage, l'Égypte est devenue beaucoup plus humide. Le delta du Nil quant à lui connaît très peu la sécheresse, et l'on peut même voir en hiver de violentes ondées transformer la région en marécages. Le Khamsin est un vent chaud, sec et poussiéreux qui sévit dès le printemps. Venant tout droit des déserts du sud-est, il balaie le pays pendant environ cinquante jours. L'air y est tellement lourd que la respiration y est difficile.

1.1.3 Population et démographie

Avec plus de 86.7 millions d'habitants en 2014⁵⁵, l'Égypte est le troisième pays le plus peuplé d'Afrique derrière le Nigeria et l'Éthiopie. L'Égypte est également le pays le plus peuplé du monde arabe et du Moyen-Orient.

Composé de 98 % égyptien arabes, les Arabes bédouins 1 %, Nubiens 1 %⁵⁶. La langue officielle et l'arabe avec anglais et français largement compris par les classes instruites.

Parmi les religions on trouve que la population est 90 % musulmane (majoritairement sunnite), 10 % Chrétien (majorités orthodoxes coptes, d'autres chrétiens comprennent apostolique arménienne, catholique, maronite, orthodoxe, anglicane et) (2012 est.)⁵⁷

⁵⁵World Economic Forum, « *The Global Competitiveness Report 2015-2016* » Egypt Population.[Consultez sur le site]www.weforum.org/reports (Page consultée le 25 septembre 2015)

⁵⁶Civita R, 2012,Op.cit., page447

En cinquante ans, la population du pays a été multipliée par 3,5 avec, pour ces dernières années, une croissance démographique moyenne de 2 % par ans. Cette démographie galopante entraîne de nombreuses complications telles que le manque de logements, d'infrastructures, d'écoles et d'emplois, sans compter l'augmentation du coût de la vie.

La population est très jeune : l'âge médian se situe autour de vingt-quatre ans (24) et un Égyptien sur trois à moins de quinze ans (15)⁵⁸.

1.1.4. Système politique

Le pouvoir exécutif est détenu par le président de la République. Entre 1981 et 2011, Hosni Moubarak a occupé le poste de président de la République, réélu lors de référendums tous les six ans. En 2005, l'élection pour la présidence était pour la première fois ouverte à d'autres candidats. Le pouvoir législatif appartient à la Chambre des députés (membres élus pour une durée de cinq ans par suffrage universel). Enfin une assemblée consultative, appelée la Choura, est consultée par le président de la République et l'Assemblée du Peuple sur les décisions politiques. Cette assemblée est composée de 264 membres dont deux tiers sont élus et un tiers nommé par le président de la République.

Une vague de protestations populaires entraîne le départ du président Hosni Moubarak en février 2011.

En juin 2012, Mohamed Morsi remporte l'élection présidentielle et devient ainsi le premier président du pays élu au suffrage universel dans une élection libre.

Un an après son arrivée au pouvoir, le président Morsi est massivement contesté par l'opposition qui regroupe diverses factions entre laïcs de gauche, anciens partisans du régime de Moubarak et différents groupes révolutionnaires, dont Tamarod (Rebellion). Une grande partie de la population reproche au nouveau président une dérive dictatoriale et une politique menée dans le seul intérêt de son organisation, les Frères musulmans. Après des rassemblements massifs dans tout le pays, l'armée, dirigée par le général Abdelfatah Khalil al-Sisi, lance un dernier ultimatum le 1er juillet 2013. Celui-ci est rejeté le lendemain par Mohamed Morsi qui défend sa légitimité en soulignant qu'il a été élu démocratiquement, avec 52 % des voix. Cependant, selon des observateurs, l'ultimatum a été lancé dès le mois

⁵⁷Civita R, 2012, Op.cit., page448

⁵⁸The World Factbook. « Egypt » Consultez sur le site: www.cia.gov/library/publications Date de consultation 25 septembre 2015

d'avril 2013, par la coalition des opposants, alors que la situation économique était au plus mal.⁵⁹

Il est remplacé par le président de la Haute Cour constitutionnelle, Adli Mansour, qui prête serment comme président par intérim. Le 4 juillet 2013, on apprend que Mohamed Morsi est détenu par l'armée et que des mandats d'arrêt sont émis à l'encontre des dirigeants des Frères musulmans. Le 5 juillet 2013, le Parlement est dissous. Le 26 juillet 2013, l'armée déclare que Mohamed Morsi est en prison dans l'attente de son procès pour collusion avec le mouvement palestinien du Hamas.

1.1.5 Principaux secteurs d'activité

L'agriculture contribue à environ 14%⁶⁰ du PIB et emploie environ un tiers de la population active. Le climat chaud et l'eau abondante du Nil permettent de réaliser plusieurs récoltes annuelles. Les principaux produits cultivés sont les céréales, le coton, la canne à sucre et la betterave.

L'Égypte reste un pays faiblement industrialisé. Cependant, l'industrie emploie près du quart de la population active. Le pays étant doté de réserves naturelles diverses (or, minéraux, fer, pétrole, gaz), les activités gazières et pétrolières et le secteur secondaire contribuent à près de 40% du PIB. L'Égypte est le 6ème exportateur mondial de gaz.

Enfin, le secteur tertiaire représente près de 50% du PIB égyptien et emploie plus de 45% de la population. Il est largement dominé par les recettes des télécommunications et du tourisme (l'industrie du tourisme apporte d'importantes recettes).

Malgré la diversification de son économie, le pays tire toujours une large partie de ses revenus du Canal de Suez.

1.2 Situation économique actuelle

L'Égypte a parcouru depuis 2004 un chemin considérable de modernisation de son économie et d'ouverture aux échanges et aux investissements, tirant parti de son poids démographique (marché de 87 millions d'habitants aujourd'hui, plus de 100 millions en

⁵⁹ Organisme General de l'information, « Époque modern ». Consultez sur le site :www.sis.gov.eg (Date de consultation 15 octobre 2015)

⁶⁰Égypte : Le contexte économique. « Principaux secteurs d'activité ». Consultez sur le site : www.tradesolutions.bnpparibas.com (Date de consultation 23 septembre 2015)

2020), de son positionnement stratégique (au carrefour de 3 continents et de deux mers, canal de Suez) et de son influence au sein du monde arabe. Des réformes majeures ont ainsi été accomplies, comme la refonte de la fiscalité des sociétés ou encore la restructuration et la consolidation du secteur bancaire. L'Égypte a en outre su développer ses relations économiques, tant avec l'Europe (1er partenaire commercial, 1er investisseur, 1er bailleur d'aide au développement), qu'avec les États-Unis et ses voisins du Proche et Moyen-Orient.⁶¹ Elle se tourne aujourd'hui vers des marchés plus lointains (Asie, Amérique latine) tout en affichant une volonté de resserrer ses liens avec les pays africains au sein d'une nouvelle union douanière à créer.

Néanmoins, cette politique de réforme et d'ouverture économique, qui a permis à l'Égypte d'atteindre des taux record de croissance (7 % par an entre 2006 et 2008), n'a pas suffisamment bénéficié aux couches les plus défavorisées de la population (près de 26,3 % de la population vivent encore sous le seuil de pauvreté), et le renversement du président Moubarak en février 2011 a souligné les aspirations de la population à une croissance plus inclusive.⁶²

La transition politique entamée en 2011 n'est pas encore achevée. En effet, suite à la destitution du Président Morsi début juillet 2013, le pays s'est engagé dans un nouveau processus politique qui a vu l'adoption d'une nouvelle constitution en janvier 2014 et l'élection d'Abdel Fattah Al Sissi comme Président de la République en juin 2014.

Tableau N. 02– Indicateurs Macroéconomiques de l'Égypte

Indicateurs de croissance	2011	2012	2013	2014	2015 (e)
PIB (milliards USD)	235,60	262,26	271,43	284,86	324,27
PIB (croissance annuelle en %, prix constant)	1,8	2,2	2,1	2,2	3,5
PIB par habitant (USD)	2.960	3.222	3	3.337	3.724
Solde des finances publiques (en %)	-9,4	-10,0	-13,4	-11,6e	-11,1

⁶¹Ambassade de France au Caire. « *La situation économique de l'Égypte* » Consultez sur le site : www.ambafrance-eg.org/La-situation-economique-de-l (Date de consultation 30 aout 2015)

⁶²Ambassade de France au Caire. Op.cit.,

PARTIE II
CHAPITRE I : Présentation de l'entreprise

Indicateurs de croissance	2011	2012	2013	2014	2015 (e)
du PIB)					
Endettement de l'Etat (en % du PIB)	76,6	78,9	89,2	93,8e	94,5
Taux d'inflation (%)	11,1	8,7	6,9	10,1	13,5
Balance des transactions courantes(milliards USD)	-6,09	-10,15	-7,43	-1,26e	-12,84
Balance des transactions courantes(en % du PIB)	-2,6	-3,9	-2,7	-0,4	-4,0

Source : FMI - World Economic Outlook Database - 2014.

Note : (e) Donnée estimée

L'économie égyptienne a été particulièrement affectée par cette instabilité politique avec un taux de croissance compris entre 1,8 % et 2,2 % sur les trois dernières années.⁶³ Les réformes structurelles engagées sous la présidence Al Sissi ont permis un retour de la confiance des acteurs économiques qui se manifeste par une accélération de la croissance visible fin 2014.

L'économie égyptienne a augmenté d'un solide 5,6 %⁶⁴ au premier semestre de l'exercice 2015 au milieu de la stabilité politique retrouvée et le lancement d'un ambitieux programme de réforme du gouvernement. Toutefois, ce rebond semble avoir été plus d'un rattrapage après des années de chaos plutôt que d'une reprise plus large. Des données récentes montrent que certains de la dynamique économique existent toujours, mais l'économie n'a pas commencé le long d'un chemin de croissance constante. La production industrielle a accéléré pour la première fois en six mois en février et la PMI cochée en avril, même si elle reste en territoire négatif. Le canal de Suez continue d'être une importante

⁶³Le Trésor Générale, « Egypt. » Consultez sur le site : www.tresor.economie.gouv.fr Date de consultation 1 octobre 2015

⁶⁴Présentation de l'Egypte. « Situation économique » Consultez sur le site : www.diplomatie.gouv.fr/(Date de consultation : 23 septembre 2015)

source d'activité économique. En outre, la construction d'un canal parallèle à l'existant et le développement des villes et des infrastructures environnantes sont au cœur du plan de dépenses du gouvernement. Toutefois, étant donné que les fondamentaux sous-jacents de l'économie sont encore faibles, il y a des attentes élevées que l'augmentation de l'investissement étranger pourrait décaler la croissance à la vitesse supérieure.

La situation économique de l'Égypte se stabilise, mais reste fragile. Le pays, qui a connu, jusqu'en 2011, une croissance soutenue, résultant pour partie du programme de réformes et d'ouverture engagé depuis 2004 pour moderniser l'économie du pays, a vu son taux de croissance baisser. L'investissement et le tourisme, secteurs les plus affectés par la révolution, éprouvent des difficultés à reprendre. Le déficit public reste élevé (12 % du PIB) et le stock de réserves de devises a diminué de moitié depuis 2011. Le taux de chômage officiel s'élève à 13 %.⁶⁵

L'Arabie, les Émirats arabes unis et le Koweït ont promis, depuis juillet 2013, une aide cumulée de 25 Mds USD, sous forme notamment de dons, de dépôts auprès de la banque centrale égyptienne et de contributions en produits pétroliers et gaziers. Grâce à cette aide extérieure, les autorités égyptiennes ont engagé deux plans de relance économique, fondés notamment sur de grands projets d'infrastructures, dont l'agrandissement du Canal de Suez. Elles ont également mis en place un programme de réformes visant notamment à réduire le poids des subventions à l'énergie dans le budget de l'État.

1.3 Aperçu des Medias en Égypte

L'Égypte est au cœur du Moyen-Orient le plus grand pays unique du point de vue de la population [dans la région] et donc il a une importance stratégique pour des raisons politique, économique et sociale.

Quand il vient au marketing, l'impact durable de la révolution — qui a été entraînée par les médias sociaux — est que les consommateurs sont beaucoup plus conscients et connectés.⁶⁶

La publicité dans le marché égyptien est devenue plus facile depuis la libéralisation de l'économie à apporter à l'extension du secteur privé. Le secteur de la publicité est assez

⁶⁵Présentation de l'Égypte. « Situation économique » Consultez sur le site : www.diplomatie.gouv.fr/(Date de consultation : 23 septembre 2015)

⁶⁶ Beattie, Anita Chang. « Is Egypt the World's Most Underrated Market? » Consultez sur le site: www.adage.com (Date de consultation 1 octobre 2015)

avancé et étonnamment compétitif. Les consommateurs égyptiens sont « très exposés, ils ont tout vu, ils savent tout ».⁶⁷

La pénétration du téléphone mobile en Égypte est plus de 120 % (certaines personnes possèdent deux) et 85 % des adultes passent du temps en ligne. Quelque 32 pour cent des Égyptiens consultés régulièrement Internet en 2014, et près de 70 pour cent avaient accès à des téléphones mobiles. Les médias sociaux, notamment Facebook et Twitter, jouent un rôle important dans la diffusion de nouvelles et d'information. Au début de 2014, plus de 16 millions d'Égyptiens étaient sur Facebook, ce qui représente plus de 25 pour cent de tous les utilisateurs de Facebook dans le Moyen-Orient.⁶⁸

Les annonces journaux/magazines sont très commun et beaucoup utilise, car les Égyptiens cultivés lisent les journaux avec voracité. Aussi télévision et la radio sont surveillés par la plupart des Égyptiens, alphabétisés ou non. Ils sont sous le contrôle du gouvernement et ils sont principalement utilisés pour des biens de consommation.

L'arrivée de la télévision par satellite a révolutionné la visualisation et possibilités de publicité possibles, où la visualisation en grande partie non censurée de l'Ouest dans une variété de langues est disponible. Il existe des programmes de langue anglaise quotidiens sur les chaînes locales, à la fois à la télévision et à la radio. La plupart des cinémas accueillent la publicité. Panneaux routiers et de néons publicitaires clignotants sur les toits des bâtiments abondent en Égypte.⁶⁹

SECTION 2 — Présentation Général de Kamena Products Corporation

Dans cette section, nous allons dans un premier temps présenter la société en tant qu'organisation qui existe légalement à l'égard de l'Etat, nous allons citer ses objectifs, ses missions, ses activités, puis les produits dont elle dispose dans l'exercice de ses activités.

⁶⁷ Beattie, Anita Chang. Op.cit.,

⁶⁸ Beattie, Anita Chang. Op.cit.,

⁶⁹ Fathalla Mohamed, « Why Start A Business In Egypt? » Consultez sur le site : www.startupoverseas.co.uk/
(Date de consultation 1 octobre 2015)

2.1 Présentation physique

Kamena Products Corporation, connu par l'acronyme « KAMENA», est une entreprise privée sous la forme juridique d'une Société Anonyme depuis sa création en 1976, et est dirigée par son Directeur Général, Monsieur ISKANDER Medhat. Le principal siège social de KAMENA se situe à 4 El Sabahy St. Kafr Tohormos Road, EL Talbia, Giza, 12111 Egypt. Elle comprend aussi 3 autres sièges en 6th October au Caire, en Glim Alexandrie, et en Tanta, El Gharbeya. Elle possède aussi ainsi 3 (trois) magasins au niveau du Caire consacre à la distribution et vente de ses produits de consommation. . Son capital social est de 24 770 600 USD, réparti entre au moins 4 (quatre) actionnaires dont Euro Canadian Industries SRL est l'actionnaire majoritaire puisqu'elle possède quasiment la totalité de ce capital.⁷⁰

Figure N.14 - Le Logo de KAMENA



Source: www.kamena.com

2.2 Origine

KAMENA, basée au Caire, en Egypte, a été créé en 1976 comme une société privée spécialisée dans la recherche, la création, la fabrication, le développement et la distribution de saveurs alimentaires & couleurs, les assaisonnements et les parfums. Elle a commencé avec une petite capacité de production et progressivement renforcé sa capacité de production au cours des années, et l'entreprise a réussi à se positionner comme un leader du marché en Egypte.

En 1987, KAMENA commencé à établir sa ligne des produits de consommation, une large gamme de produits qui a continué de croître, visant à répondre aux besoins des femmes qui travaillent, en particulier, et la famille en général. L'activité de l'entreprise est diverse et ne se concentre pas uniquement sur les produits de soins à domicile, mais aussi sur les aliments emballés, soins capillaires, soins de la peau et les produits de parfums.

⁷⁰Voire annexe 11

La ligne de produits de consommation se compose d'un certain nombre de catégories, à savoir, des produits qui font économiser les temps comme – mélanges des épices savoureux, produits de détergents ménagers et des articles de toilette, y compris Soins des cheveux, les soins de la peau et mousse pour bain & douche.

Aujourd'hui elle est classée parmi les Grandes (GE) en Egypte avec un capital d'environ vingt-quatre (24) millions de dollars et presque 500 employés permanents. Elle fabrique tous ses produits en Egypte sur son site de production à Giza. Egalement, l'entreprise exporte ses produits dans le monde entier notamment en Roumanie, l'Ouganda, le Cameroun, l'Angola, le Mexique, l'Europe de l'Est, et aux États-Unis. Cependant, les exportations de la société sont dominées par les produits de marque privée et des produits industriels, plutôt que par les propres marques de la société dans les soins à domicile. En plus de produire ses propres marques, la société produit également des produits pour des entreprises tierces, à la fois en Egypte et à l'étranger.

L'objet principal de la société est :

- La production et distribution des biens industriels ;
- La production et la commercialisation des biens de consommation.

De 2001 à 2007 la société a fait une très grande évolution au niveau de sa production, de son chiffre d'affaire et de son effectif. Sur le marché national, KAMENA est parmi l'un des premiers dans le secteur de la production de gel douche. La société a également engagé une politique de diversification de son portefeuille de produits, elle ambitionne aussi être un fleuron national dans la production de produits diabétiques.

2.3 Statut

KAMENA PRODUCTS CORPORATION est une Société Anonyme (SA) de droit égyptienne dont le capital est de Vingt-Quatre Millions USD (24 770 600) a été entièrement libéré.

2.4 Mission et Objectives

La vocation de cette entreprise nationale est d'aider l'ouvrière. Les produits de consommation KAMENA sont préoccupés par l'image de la femme qui travaille. Nous l'aidons à bien paraître devant la famille (enfants et mari) en aidant à préparer des plats délicieux,

savoureux et gourmands aussi vite que possible avec le moins d'effort, en plus de prendre soin de son hygiène personnelle et beauté.

L'objectif de KAMENA est de « créer et fournir aux clients et des consommateurs des produits de qualité qui peuvent concurrencer plus efficacement dans un marché en pleine expansion. Aussi, pour leur fournir une assistance technique et l'appui de leurs besoins pour faire apparaître la conquête de nouveaux produits sur le marché rapidement et avec succès. Ceci est réalisé en investissant de plus en plus sur la recherche et le développement, qui leur permet de fournir à leurs clients la plus innovante et la valeur pour les produits de l'argent ».

KAMENA a choisi avec soin les meilleurs fabricants et fournisseurs internationaux pour fournir des matières premières de haute qualité pour sa gamme croissante de produits de consommation et industriels. Toutes les matières premières ont été soigneusement sélectionnés et contrôlés pour la conformité avec les normes de qualité les plus élevées et sont soumis à un contrôle rigide jusqu'à ce qu'ils aient passé les normes d'assurance exigeants.

KAMENA atteint une position unique pour fournir et d'élargir sa liste de clients nationaux et internationaux satisfaits en utilisant le savoir-faire technique, les laboratoires les plus modernes, l'état de la technologie de production de l'art et les programmes de contrôle et d'assurance qualité rigoureuses ... Tout assurer que haute les normes sont respectées.

KAMENA, avec toutes les exigences de fabrication en place, est capable de produire, fournir et de travailler en collaboration avec de grands clients internationaux avec le service attentionné et la prestation efficace jamais par le biais de notre professionnel et bien - personnel formé. En outre, la capacité de production en ligne avec une main-d'œuvre polyvalente donner à l'entreprise une capacité éprouvée de livrer à temps.

SECTION 3 — Structure Organisationnelle du Personnel

Cette section sera consacrée à la présentation de la structure organisationnelle ainsi que des différents produits de l'entreprise.

3.1 Organigramme

L'entreprise définie en tant que système, c'est-à-dire ensemble d'actions et de moyens (matériels, financiers, humains) convergeant vers un objectif commun ; se doit d'être bâtie sur une organisation bien structurée dans le but de créer une cohérence entre les éléments fondamentaux de ce système.

Par ailleurs, cette manière de répartir de façon ordonnée un ensemble en plusieurs sous-ensembles dans le but d'atteindre un ou des objectifs fixés permet la mise en place d'une structure de l'organisation de l'entreprise à l'aide d'un organigramme. Ce dernier ayant comme rôle principal de déterminer, en premier lieu les fonctions de chacun au sein de l'entité de manière à éviter les conflits d'autorité, donc le respect de la hiérarchie, et en second lieu, de représenter l'organisation générale de l'entreprise dans son ensemble.

Pour bien évoquer ce que nous venons d'illustrer, voyons directement l'organigramme (voir annexe 1) simplifié de la société et une définition par ordre décroissant des tâches accomplies au sein des employés

3.1.1 Description des entités et services

Les principales entités et services de KAMENA sont les suivants :

- **La Direction Générale**

Dirigée par le Directeur Générale et le Directeur General Adjoint, ils sont chargée d'assister au comité exécutif, de définir la stratégie ainsi que les grandes orientations de l'entreprise. Ils sont responsables de la réalisation des objectifs et assure le fonctionnement global de l'entreprise.

- **Les services maintenances**

Les services maintenances (Maintenance Electrique et Maintenance Mécanique) sont sous l'autorité du Manageur de Maintenance –chef d'usine qui a pour tâche de veiller à la bonne marche des machines et d'assurer leur réparation, le cas échéant.

- **Le service technique**

Dirigée par le Directeur Technique qui travaille avec un équipe des superviseurs et autres travailleurs. Il joue le rôle d'assistant et conseiller de la Direction Générale et apporte son appui sur les réalisations et supervisions des études techniques portant sur les acquisitions de nouveaux matériels. Il assure également les suivis et contrôle des travaux d'entretien, d'installation, de réparation et d'amélioration selon les besoins de chaque service. En général, il gère le fonctionnement des usines ainsi que tous les matériels roulants. Il identifie les besoins en matériels en vue d'améliorer les techniques de production pour maximiser le rendement.

- **La Direction Administrative et Financier**

Elle est sous la responsabilité d'un Directeur Administrative et Financier, et couvre tout ce qui est finance et comptabilité de la société. Il est responsable à la fois de la comptabilité générale et de comptabilité analytique, des relations de l'entreprise avec les différentes institutions telles que les Banques, la Direction des impôts. Elle participe à la définition de la politique, de la stratégie de l'entreprise et d'assiste le Directeur Général dans la mise en œuvre des actions stratégiques.

- **La Direction de Recherche et Développement**

Comme son nom l'indique, ce service est responsable de la conception de nouveaux produits, à la recherche de nouvelles formules pour l'amélioration des produits existants. Cette direction est en particulier détient trois (3) Product Développment Manager- un pour les produits alimentaire et l'autre pour les produits de soin personnel, beauté et le dernier pour les produits saveurs industriels.

- **La Direction des Ressources Humaines**

Le service personnel Il est responsable de la gestion du personnel dont l'effectif s'élève à presque 500 personnes. Ainsi, il s'occupe de toutes les tâches relatives au personnel ;

- Recrutement et renouvellement de contrat du personnel ;
- Tenue et mise à jour des fichiers « personnel »
- Etablissement du planning de congé en collaboration avec chaque chef de service ;
- Paiement des salaires ;
- Suivi des comptes du personnel ;

- Coordination des relations avec les prestataires sociaux et les délégués du personnel.

- **Le service achat**

Il est sous la responsabilité du Manager d'Achat qui travaille avec divers représentatives d'achat. Ce service est responsable de tout achat nécessaire au sein de l'entreprise. Il procure à l'entreprise toutes les fournitures dont elle a besoin pour sa bonne marche. Il chargé de la prospection des meilleurs fournisseurs, de l'établissement du contrat avec eux pour tout achat local et pour toute importation.

- **Le service vente et marketing – Produits Industriel**

Sa tâche principale consiste à écouler tous les produits industriels fabriqués par l'entreprise. Il est compose par une équipe de managers de zone géographique ainsi que un force de vente. Leur rôle et d'assurer les ventes des produits industriels ainsi que le maximum de profit.

- **Le service vente et marketing – Produits Consommation**

Sa tâche principale consiste à écouler tous les produits de consommation fabriqués par l'entreprise. C'est un rôle difficile et délicat car il doit d'efforcer en même temps :

- de donner entière satisfaction aux clients
- d'assurer à l'entreprise le maximum de profit : Le service commercial assure le contrat avec les forces de distribution. Il participe à l'élaboration de fabrication, à la prévision des ventes et établit le programme de commercialisation.

Ce service est occupé par une équipe de plusieurs personnes :

- La Directrice Marketing
- Le Directeur de Produits de Consommation
- Le Manager de Vente
- Le Superviseur de Vente
- La force de vente

3.2 Les Activités

Ici nous ferons une brève présentation des produits industriels et commerciaux de KAMENA

3.2.1 Les Produits

KAMENA se spécialise dans la fabrication et la commercialisation :

- des produits de consommation
- des produits industriels

a. Différents produits de consommation commercialisés

KAMENA commercialise une multitude des produits dans les catégories divers comme : Mélanges d'épices, Produits diététiques, Mousse de Bain et douche, Soins des cheveux, soins de la peau, soins soleil, détergents. Parmi ses produit on trouve essentiellement neuf (9) marques de produits que sont : Spysi, Miller's, Sugar Match, Kamena, Shair, Jessica Alexandre, Lavo, Glaso, et Fast.⁷¹

3.2.2 Les usines

KAMENA possède 4 (quatre) usines qui sont répartie comme suit : deux (2) usines implantées dans la capitale Caire et 1(un) en Alexandrie et 1 (un) :

- **L'usine 1** : situé à 6th October, au Cairo, où sont fabriqués les divers produits industriels et produits de consommation.
- **L'usine 2** : situé à El Haram, Giza, elle s'occupe de la fabrication des certains produits de consommation.
- **L'usine 3** : situé en Glim, Alexandrie, elle s'occupe de la fabrication des produits industriels qui sont exportées.
- **L'usine 4** : situé en Tanta, El Gharbeya, elle s'occupe ainsi de la fabrication des produits industriels qui sont exportées.

⁷¹ Voir annexe 12

CHAPITRE II

**Analyse de la situation marketing et
rapport sur le fonctionnement de
KAMENA**

CHAPITRE II — Analyse de la situation marketing et rapport sur le fonctionnement de KAMENA

Dans ce chapitre, nous ferons dans un premier temps un approfondissement sur la méthodologie appliquée puis nous irons faire une analyse de l'attractivité de l'environnement marketing et dans un second temps une analyse de la compétitivité de la KAMENA ainsi que de son efficacité marketing. Ce chapitre nous permettra donc d'examiner les six (6) composantes fondamentales d'un audit marketing (l'environnement marketing, la stratégie marketing, le mode d'organisation, les systèmes et procédures, la productivité et les fonctions marketing) d'une entreprise à travers les données collectées de nos guides d'entretien.

Section 1 — Méthodologie d'approche

La raison d'être de la présente section réside dans la description de notre démarche méthodologique, par la justification du choix de la méthode de collecte de données, et par le déploiement des limites méthodologiques.

1.1 Univers d'enquête

L'objet de notre étude étant limité à l'entreprise KAMENA PRODUCTS CORPORATION. De manière spécifique nous sommes intéressés aux personnes du département marketing et vente pour les produits de consommation de l'entrepris cadre de notre étude. Le choix de ceux personnels se justifie par le fait qu'ils sont les témoins oculaires de l'évolution de l'entreprise KAMENA ou compte tenu de leur ancienneté et leur expérience au sein de l'entreprise en ce qui concerne les produits de consommation.

1.2 Méthode de collecte de données

Afin de procéder à l'analyse des données, nous avons fait appel à trois sortes de méthodes de collecte de données qui sont la documentation, le questionnaire (à l'aide d'une grille d'évaluation) et l'entretien, plus précisément l'entretien semi-directif. Il faut entendre que dans notre étude, notre démarche est basée sur un modèle verbal conçu sur base des entretiens techniques d'enquêtes par questionnaire. Outre les explications verbales, certaines personnes enquêtées ont mis à notre disposition quelques documents internes à leur service. Les données sont ensuite traitées manuellement et confrontées avec les théories émises afin de mieux comprendre notre thème et vérifier nos hypothèses.

1.2.1 La documentation

Afin d'obtenir des données sur les théories et doctrines possibles garant la réalisation de ce thème, nous avons opté sur la lecture de différents ouvrages académiques concernant le marketing management, le marketing, l'audit et l'audit marketing ainsi que les ouvrages relatifs aux mémoires précédents, auprès de la bibliothèque, journaux, revues,... (cf. bibliographie). Ces ouvrages nous ont permis de connaître le fonds et la forme ainsi qu'une ouverture à la réalisation du présent ouvrage.

Mise à part, l'ensemble de cours théoriques lesquels nous nous sommes acquis jusqu'à présent qui nous sont utiles dans sa réalisation et la confrontation avec l'existant auprès de l'entreprise.

Par ailleurs, la consultation des articles sur le thème ainsi que des recherches générales et spéciales via internet, à travers divers sites web nous avons permis d'en tirer des inspirations sur les différents points de vue de différents auteurs et professionnels dans le domaine.

1.2.2 La méthode quantitative- Le Questionnaire

Cette période nous a permis de questionnaire les groupes de travailleurs en vue de comprendre l'application du marketing et de l'audit marketing au sein de l'entreprise.

Le questionnaire consiste à poser à un ensemble de répondants représentatif d'une population cible, une série de questions relatives au problème spécifique étudié. Il liste de questions comportant ou non des propositions de réponses. « 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.⁷²

Le but est d'obtenir des informations et des réponses qui permettent une analyse et un traitement du fonds du problème décrit dans la problématique.

Nous avons utilisé un questionnaire qui permet d'établir une grille d'évaluation adopté par Philip Kotler dans son ouvrage « Marketing Management » Millenium Edition. Pearson Custom Publishing. 2002, p.707

⁷² Le Questionnaire. Consultez sur le site web : <http://www.e-marketing.fr>, Date de consultation (15 Octobre 2015)

▪ Le contenu du questionnaire pour la grille

La grille avec les questions repris en annexe de ce travail (voir annexe 5) a été structurée selon les principaux thèmes de notre enquête qui sont les suivants :

- La Philosophie de Gestion de l'Entreprise
- Le Mode d'Organisation des Activités
- Les Orientations Stratégiques
- Les Moyens Opérationnels.

1.2.3 La méthode qualitative- L'entretien individuel semi-directif

Notre choix sur l'adoption de cette méthode est dû au fait que l'entretien semi-directif donne plus de liberté d'expression à l'interviewé dans ses réponses. De plus, il permet de recevoir des informations plus précises sur quelques thèmes donnés. Cela nous permet aussi de mieux vérifier nos hypothèses d'une manière qualitative dans la limite d'informations possibles.

Le recueil de données dans un entretien semi-directif exige que l'interviewer utilise un guide d'entretien préalablement défini. Ce dernier peut être effectué avec plusieurs méthodes aux choix de l'interviewer selon ses contraintes de moyens. Ainsi, l'enquêteur peut adopter un entretien semi-directif en face à face, ou en ligne. Ces différentes méthodes ont été utilisées, un premier entretien en face à face avec les responsables adéquats, et un deuxième entretien en ligne pour toutes informations supplémentaires.

L'entretien semi-directif ⁷³ est composé des questions fermées, semi-ouvertes et ouvertes pour que l'interviewé puisse répondre à son gré. Mais nous ne nous contentons pas seulement de l'entretien semi-directif, nous avons aussi pratiqué la veille, comme la consultation des sites web de la société choisie, afin de nous procurer quelques informations supplémentaires sur leurs missions et activités, produits et l'observation de ses pratiques.

L'entretien semi-directif permet de recueillir des informations de différents types, des faits et des vérifications de faits, des opinions et des points de vue, des analyses, des propositions, des réactions aux premières hypothèses et conclusions des évaluateurs.

⁷³Iribarne P, « *Les Tableaux de bord de la Performance* », entretien semi-directif, Dunod, Paris, 2003

1.3 La collecte et traitement de données

Nous allons voir commenta était fait la collecte et le traitement des données suivi par les personnes interviewées et la conduite des entretiens.

1.3.1 Le traitement de données sur terrain

L'étude de cas a nécessité une présence sur le site pour le recueil des données. Les données ont été recueillies à l'aide d'un guide d'entretien et un questionnaire. Pour recueillir les informations auprès de cette entreprise, la technique que nous avons utilisée est l'entretien. « L'entretien est une technique d'enquête née de la nécessité d'établir un rapport suffisamment égalitaire entre l'enquêteur et l'enquête, pour que l'enquête ne se sente pas comme dans un interrogatoire, contraint de donner des informations ». ⁷⁴ Pour notre cas, l'entretien était semi-directif individuel. Nous avons interviewé des personnes bien définies, les responsables en marketing et vente. Les données ont été recueillies à l'aide d'un guide d'entretien.

1.3.2 Les personnes interviewées

Des personnes bien définies comme nous avons mentionné auparavant sont interviewées afin de mener l'étude pratique de notre travail de recherche. Ces personnes sont des responsables marketing de l'entreprise KAMENA PRODUCTS CORPORATION, ce sont eux qui coordonnent toutes les activités marketing de l'entreprise pour les produits de consommation. Notant que la Direction marketing et vente de KAMENA sise au Caire en Égypte, et nous avons déplacé sur place pour l'entretien. À cause de ses diverses responsabilités, nous ne pouvons pas rencontrer la Directrice de Vente, mais elle nous a permis de faire l'interview auprès de son adjoint. Les personnes interviewées sont donc :

— *Monsieur SHERIFF Mohamed, Director of Consumer Products Group* (Directeur de Groupe de Biens de Consommation) — DCP

— *Mademoiselle LOFTY Hala, Marketing Manager* (Directrice Marketing) — DM

— *Monsieur RAFIK Ramy, Deputy Sales Manager* (Directeur de Vente adjoint) — DVA

Les personnes ici n'ont pas participé dans les entretiens, mais ont participé dans la grille d'évaluation pour mesurer l'efficacité marketing de l'entreprise.

— *Mademoiselle KATTAN, Mona* – Superviseur commercial

⁷⁴Blanchet A, Gotman A« *L'enquête et ses méthodes : l'entretien* », Éditions Nathan, Paris, 1992, p.125

—*Monsieur ISKANDER, Michael* — Directeur Marketing adjoint

— *Monsieur ABDEL, Younis* – Agent marketing et vente

Ils nous ont donné les informations nécessaires dans l'aboutissement de cette recherche. Malgré cela ; il y a des informations confidentielles qu'ils ne pouvaient pas nous communiquer et des informations qu'ils ont refusé de donner. Cependant leur collaboration est une aide utile pour mener ce mémoire à terme.

Durant cette phase, toutes les informations qu'elles soient théoriques ou non, seront analysées. Après traitement et interprétation, nous avons pu tirer des conclusions sur l'audit marketing au niveau de l'entreprise.

1.3.3 La conduite des entretiens

Nous nous sommes déplacés sur le lieu afin d'effectuer l'interview auprès des responsables appropriés, leurs déposant le guide d'entretien et d'expliquer nos objectifs, les thèmes constituant le guide. Après étude et analyse du guide d'entretien effectuée par le ou les responsables, il nous contacte pour une rencontre afin d'effectuer une interview face à face, aussi d'autres données ont été envoyées par email. À cause de la limite de temps disponible pour les interviewés lors de l'entretien face à face, les responsables nous ont suggéré l'envoi d'autres questions complémentaires par email.

1.3.4 Le traitement de données : analyse manuelle et analyse informatique

La base du traitement de données est effectuée manuellement, la préparation et l'élaboration des questionnaires ainsi que leur analyse. Les données sont transmises sur le logiciel de Microsoft Office, Word, Excel pour un traitement informatique, ainsi l'analyse des résultats en fonction des hypothèses imposées.

1.4 Difficultés rencontrées & limites de la recherche

Toute étude scientifique est le fruit d'une longue période de recherche et la rencontre d'un certain nombre d'obstacles parfois difficiles à surmonter. Ainsi, dans le cadre de ce mémoire nous avons croisé plusieurs difficultés de diverses natures, on citera principalement :

- La rareté de la littérature relative au thème de recherche ainsi que l'indisponibilité de certains ouvrages spécifiques à cette thématique, au niveau de la bibliothèque.

Lors de l'entretien, les informations fournies sont nécessairement limitées à ce que l'interlocuteur peut dire et parfois à ce qu'il veut dire ;

- Les prises de notes ne sont pas exhaustives lors d'un entretien
- Des questions ne sont pas répondues à ce que nous attendons ou espérons
- Étant donné, que notre thème touche un domaine délicat, beaucoup d'informations ont été confidentielles et notre interviewé s'est limité de fournir des généralités.
- L'inaccessibilité aux informations utiles et pouvant servir à vérifier facilement les hypothèses, du fait de la réticence des interlocuteurs pour des raisons de confidentialité ou de secret professionnels, etc.
- Les nombreuses limites telles que les rétentions d'informations et le refus de répondre complètement à certaines questions ont été également des obstacles qui se sont dressés sur le chemin de la réalisation de ce travail.

Ainsi, la collecte de données a été accomplie au moyen de l'entretien semi-directif, et comme toute autre démarche méthodologique, quelques limites et inconvénients ont été constatées.

- 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.
- Les informations obtenues comme le cas des questions posées qui ne répondent pas tout à fait à nos attentes, ou comme la restriction des répondants sur certaines données qu'ils jugent confidentielles.
- Manque de temps
- Distance géographique du lieu de stage.
- Barrière de la langue

En conséquence, nous avons essayé d'instaurer le climat de confiance afin de faciliter les échanges et mettre à l'aise notre interlocuteur. Nous sommes aussi, dans la mesure de connaître que les données sont délicates sur son utilisation. À cet effet, nous lui (leurs) avons montré que nous avons besoin de lui (d'eux) et que nous sommes intéressés sur ce qu'ils disent.

Bref, à chacune des étapes suivies, correspondent des instruments de recherches et/ou de mesures. Il est possible de les résumer comme suit :

- Phase exploratoire : ouvrages, articles, mémoires.
- Phase observation sur terrain : questionnaires, guide d'entretien.
- Phase traitement des données : traitement qualitatif des informations, manuellement.

Section 2 — Analyse de la situation marketing existante

L'objet de cette section est de mettre en évidence l'analyse du macro environnement et le microenvironnement de KAMENA. Cette analyse devra nous permettre de tirer une conclusion sur l'attractivité de l'environnement marketing de KAMENA et constitue le premier élément fondamental d'un audit marketing.

Par la suite on fera une analyse des autres éléments clés lors d'un audit marketing. Ainsi, on va mettre en évidence les perceptions de l'audit marketing de l'ensemble des membres du département marketing de l'entreprise.

2.1 Analyse de l'attractivité de l'environnement

L'exploitation des données recueillies du guide d'entretien adressé au Directeur des Produits de Consommation, la Directrice Marketing et le Directeur de vente adjoint nous a permis d'identifier la vision de l'entreprise sur les aspects politiques, économiques, socioculturel, technologique, écologique et légal.

2.1.1 Analyse du macro-environnement

Il est composé des facteurs qui ne sont pas contrôlables par KAMENA. Toutefois, l'entreprise doit les étudier et prévoir leurs effets sur ses activités. Son étude s'articule autour de l'analyse PESTEL qui est composée de 6 principales dimensions : politiques, économiques, socioculturel, technologie, écologique et légal.

Politique

Le respect des principes démocratiques est un gage pour la stabilité de l'Égypte avec la libre circulation des biens et des personnes et la libre entreprise. Ce facteur a une portée nationale et internationale. KAMENA doit se conformer au climat politique de l'Égypte et

également aux règlements internationaux et de l'évolution de la politique, des textes et des lois en vigueur.

Les interviewées ont indiqué que le gouvernement peut être un obstacle important à l'amélioration de la capacité des entreprises égyptiennes de rivaliser sur la scène mondiale. En particulier, le fait que les fonctionnaires et les bureaucrates gouvernementaux ont la capacité d'entraver ou de retarder les décisions, imposer des obstacles imprévus, ou refuser l'accès à l'information critique interfère avec la capacité des entreprises à planifier et mettre en œuvre des améliorations ou développer leur entreprise.

Cette incohérence et le manque de prévisibilité inhibent la prise de risque et les causes des chefs d'entreprise pour essayer de «deviner». En outre, il est souvent nécessaire de passer à travers de nombreuses couches de lourdeurs bureaucratiques afin d'obtenir les approbations nécessaires.

Économique

Après les turbulences de ces dernières années, l'environnement des affaires en Égypte montre des signes d'amélioration. La stabilité politique accrue est encourageant l'investissement étranger, dont une grande partie vient des États du Golfe. Le climat économique sain est la production d'un pipeline régulier de travail transactionnel. Les grands projets soutenus par les gouvernements tels que l'extension du Canal de Suez auront également un impact significatif sur le développement économique du pays.

En ce qui concerne les facteurs économiques, le DPC nous a affirmé que l'entreprise prend en compte plusieurs paramètres parmi lesquels le niveau de vie des populations, la catégorie socioprofessionnelle ainsi que le revenu dont dispose les agents économiques.

Ainsi le DVA nous affirme « nous déterminons le prix de nos produits en tenant compte de la situation économique actuelle du pays, les réalités du marché et le pouvoir d'achat d'un maximum d'égyptien. Raison pour laquelle nous avons des prix très raisonnables et sur un marché très concurrentiel ».

Actuellement le marché se définissant par rapport au pouvoir d'achat des Égyptiens et de leurs revenus toujours faibles. Avec la situation économique actuelle, les consommateurs s'orientent vers des produits moins chers et substituables. Le climat politique a eu pour effet la baisse des activités économiques en Égypte.

Socioculturel

Concernant le contexte socioculturel, le DC pense que l'entreprise s'intéresse et se préoccupe de cet aspect, car pour lui : « KAMENA se veut d'être une entreprise national, citoyenne, qui cherche à intégrer tous les changements de comportements des consommateurs susceptibles d'affecter les moyens commerciaux ».

La DM affirme que les valeurs socioculturelles constituent des facteurs à prendre en considération par KAMENA dans l'élaboration de ces plans d'action. En effet pour que son offre soit acceptée KAMENA fait correspondre ses produits aux valeurs de croyances et aux comportements et habitudes des consommateurs. KAMENA tient compte du rôle de la femme et des tendances à vouloir profiter des plaisirs de la vie de même que la valorisation de la jeunesse.

Technologique

L'entreprise tente de développer et de mettre au point une technologie de dernières générations dans son système de production, mais rencontre des difficultés pour y arriver, car il existe un manque de formation criard du personnel de production sur les outils informatiques et les nouvelles technologies. « KAMENA ne dispose pas de plans de formation de ses agents ni de budget pour cela, il est donc évident que des problèmes avec l'utilisation des machines se posent fréquemment, car la majeure partie des employés de l'usine ont un niveau d'étude très bas » nous a déclaré le DPC.

Écologie

Les interviewées n'ont pas dit grand-chose sur cet aspect. Ils ont juste dit qu'ils ne prennent pas en considération l'aspect quand il se traite des biens de consommation. Cette responsabilité est du responsable des biens industriels. Ils ont juste révèlé que comme une entreprise située en Égypte et étant un pays maritime KAMENA profite de ce fait pour rendre son commerce florissant et vendre vers les pays en Afrique (Uganda, Cameroun, Angola) l'Europe (Roumanie), les États Unis et Mexique. Mais c'est plutôt pour les produits industriels et non les biens de consommation.

Légal

La fiscalité du gouvernement et des politiques tarifaires qui imposent des barrières commerciales visibles et invisibles et augmentent le coût de l'obtention des matières

premières. Les répondants se sont également plaints de l'absence de procédures standardisées pour le paiement des impôts. L'absence d'un système de paiement de la taxe informatique crée des opportunités supplémentaires pour les bureaucrates de manipuler le système.

Il est à noter que les taux d'impôts des sociétés en Égypte se situent actuellement à 25 pour cent. Taux d'imposition des sociétés en Égypte est rapporté par l'administration fiscale égyptienne.

Ce a noté également que Le président Al-Sissi a ratifié le 12 mars 2015 le décret-loi présidentiel n°17/2015 dit « paquet législatif sur l'encouragement de l'investissement ». Ce texte modifie la réglementation qui gouverne l'investissement en Egypte.

Le texte est en fait un assemblage de 77 articles qui amende les provisions de quatre lois existantes : la loi 159/1981 sur les sociétés par action, les sociétés en commandite par action et les sociétés à responsabilité limitée, la loi 11/1991 sur la taxe de vente générale, la loi 8/1997 sur les garanties et incitations à l'investissement et la loi 91/2005 sur l'impôt sur le revenu.

Parmi les nouveautés introduites par ces amendements, on pourra retenir :

- L'abaissement des droits de douanes sur les équipements nécessaires à l'établissement d'une société de 5 à 2%.

- La mise en place d'une taxe de 5% sur les machines nécessaires à la production et dont le remboursement pourra être sollicité si le bien (ou le service) produit est lui-même objet d'une taxation.

- La mise en place d'un délai maximal de 120 jours sous lequel l'administration compétente devra signifier à une société ayant déposé le bilan ses obligations dans le cadre de la procédure de liquidation. Liquidier une société en Egypte prend en moyenne de 3 à 5 ans.

Les articles apportent des précisions sur le fonctionnement des zones franches ou la formalisation de la composition des comités chargés du traitement des disputes d'investissement, qui existent déjà. Il faudra par ailleurs attendre l'édiction par le président de la République et le premier ministre des règlements exécutifs pour que la loi soit effectivement applicable. Il reste ainsi au législateur une marge d'action importante sur l'influence définitive du texte⁷⁵.

⁷⁵ Sécula Franc. « *Lettre économique d'Égypte* » Consultez sur le site www.tresor.economie.gouv.fr, Date de consultation 19 Octobre 2015

2.1.2 Analyse du microenvironnement (secteur d'activité)

Il s'agit de l'environnement spécifique de l'entreprise constituée de ses clients, fournisseurs, ses sous-traitants, ses concurrents.

a. Évolution du chiffre d'affaires et capital

En tenant compte de la tendance d'évolution du Chiffre d'Affaires de la société depuis 2009, nous avons remarqué que les niveaux de Chiffre d'Affaires de KAMENA n'ont cessé de croître même durant ses cinq dernières années. Ce même rythme est vu par rapport au capital de l'entreprise.

Tableau N.03 : Évolution du Chiffre d'affaires de KAMENA de 2009 à 2013

Périodes	Années	Chiffre d'affaires
2009	1	35032500
2010	2	40480500
2011	3	44748000
2012	4	49549300
2013	5	53575100
Totaux		223385400

Source : Données internes KAMENA

Tableau N.04: Évolution du capital de KAMENA de 2009 à 2013

Périodes	Années	Capital
2009	1	14207 600
2010	2	16632300
2011	3	22188900
2012	4	24000300
2013	5	24770600

Source : Données internes KAMENA

b. Les concurrents directs de KAMENA

KAMENA doit rivaliser avec différents types d'entreprises sur son marché. Des PME dynamiques, en quête de parts de marché et de reconnaissance de la part des consommateurs, des grands groupes internationaux (Nestlé, Unilever, Procter&Gamble) qui sont implantés depuis longtemps et qui monopolisent l'activité du marché, et enfin les MDD.

Figure N.15 – Les grandes concurrents de KAMENASource : www.unilever.comSource : www.procterandgamble.comSource : www.nestle.com

c. L'Analyse de 5 (+1) forces concurrentielles

Ici nous ferons une analyse des 5(+1) principaux forces concurrentiels de KAMENA

- **Pouvoir de négociation des clients**

Faible, du fait de leur faible concentration, du portefeuille client majoritairement consommateur (donc pouvoir d'information faible), de la nature des produits (forte différenciation), de la faiblesse des sources d'approvisionnement de substitution.

Populaire dans la distribution, les produits sont accessibles aux plus grands nombres. Les produits KAMENA sont distribués entre la grande et moyenne distribution et dans les circuits courts et directs. Ces différents distributeurs représentent les clients directs de KAMENA (ex. Carrefour, HyperOne). Ils entretiennent des relations parfois compliquées notamment avec la grande distribution qui représente une grosse partie de leur chiffre d'affaires et qui possède donc un pouvoir de négociation très fort. Ensuite, les distributeurs disposent d'un niveau de concentration élevé dans le secteur de l'agroalimentaire, soin/beauté.

- **Menace d'entrants potentiels**

Faible, due aux fortes barrières à l'entrée (produit d'hygiène/beauté fortement contrôlé, normes drastiques, nécessite d'une grande surface financière pour supporter les besoins d'investissement inhérents au marché) et au standard techniques (nécessité du savoir-faire).

La principale difficulté pour entrer sur les marchés de KAMENA, c'est qu'ils sont dominés par de gros groupes industriels tels que Procter & Gamble, Unilever, Nestlé ou encore les marques de distributeurs même si elles ne visent pas tout à fait la même cible. Ces puissantes multinationales cultivent les barrières à l'entrée pour protéger leurs parts de marchés et créent une intensité concurrentielle forte sur les marchés. Le seul moyen de se faire remarquer est d'innover.

Mais si le produit rencontre un franc succès, les concurrents aux capitaux importants s'empresseront de sortir un produit similaire, afin de grappiller des parts de marchés. De plus, le référencement dans les Grandes et Moyennes Surfaces est l'autre grande barrière à l'entrée, car les rayons sont déjà surchargés de produits, il faut qu'il y ait une réelle demande du public.

- **Pouvoir de négociation des fournisseurs**

Faible, forte dépendance des fournisseurs au groupe, faible coût de changement fournisseur.

Dans un premier temps, la différenciation de la marque KAMENA donne un véritable pouvoir à ses fournisseurs. En effet, il devient plus difficile pour la marque de pouvoir changer de fournisseurs si ceux-ci ne répondent plus à ses critères. Les fournisseurs ont ainsi un véritable pouvoir de pression

- **Menace des produits de substitution**

Les produits de substitution ne font pas partie du marché, mais représentent une alternative à l'offre. Il peut s'agir de produits différents répondant à un même besoin (ex : les savons,).

On peut donc dire que pour les produits de KAMENA il existe un très grand nombre de produits de substitution.

- **Intensité de la concurrence intra sectorielle**

Chez KAMENA l'intensité concurrentielle se manifeste par la différenciation. KAMENA veut se différencier de leur concurrence avec une image volontairement « décalée » axée sur la qualité qui semble mettre en confiance le consommateur. C'est un bon positionnement, car celui-ci amène le client à adhérer plus facilement à l'entreprise et aux produits grâce à son côté sain, de qualité.

- **L'État**

L'influence des pouvoirs publics sur l'entreprise est prise en compte et peut affecter chacune des cinq forces. La politique et la législation mises en œuvre conditionnent en effet la manière dont chacune des forces s'exerce sur le marché.

2.2 Analyse de l'efficacité marketing de KAMENA

Ici, nous ferons une analyse de la fonction marketing à travers le guide d'entretien soumis à la Directrice Marketing (DM) et le Directeur des produits de consommation (DPC), et le Directeur de vente adjoint (DVA) puis nous analyserons son efficacité pour l'entreprise à travers les questionnaires adressés aux DM, DPC, DVA et commerciaux et à l'agent marketing.

Donc dans cette phase, nous aurons l'occasion de développer les cinq (5) composantes restantes d'un audit marketing.

2.2.1 Stratégie Marketing

Ici il sera question de faire une analyse sur quelques éléments clé de la stratégie comme la mission, la stratégie, les cibles, positionnement et finalement les éléments moteurs.

a. Mission

Notre interviewée la DPC nous a décliné sa mission qui consiste à « *Les produits de consommation KAMENA sont préoccupés par l'image de la femme travailleuse. Nous l'aidons à bien paraître devant sa famille (mari et enfants) en aidant à se préparer des plats délicieux, savoureux et gourmands aussi vite que possible avec le moins d'effort, en plus de prendre soin de son hygiène personnelle et de la beauté* ».

Même si la mission de la direction marketing est clairement définie, il n'en est pas de même pour les objectifs et l'orientation stratégique de la direction générale. En effet, les

objectifs de la direction générale et du marketing ne sont pas déterminés de façon précise. Ceci ne facilite guère la planification et la mesure des performances, mais aussi et surtout empêche d'apprécier le réalisme des objectifs compte tenu de la position concurrentielle de l'entreprise, de ses ressources et de ses opportunités.

b. Stratégie

Quant à la stratégie, la direction générale n'en a pas articulé une. La DM nous affirme que « *les stratégies sont formulées compte tenu des événements qui se produisent et les décisions et orientations prises à la hâte. Ce n'est pas aisé de travailler dans ces conditions, mais à présent je me suis finalement habituée à ce mode de gestion* ».

Elle nous signale également que le marketing tel qu'il est appliqué au sein de la KAMENA n'intègre pas les différents éléments du marketing-mix et ne permet pas de savoir si les ressources sont bien réparties entre le rapport qualité/prix, services offerts, force de vente, publicité, promotion, distribution.

Pour le moment le politique marketing de la KAMENA repose beaucoup plus sur des actions de promotion des ventes. Avec un budget marketing tout petit et limité, les politiques et stratégies de KAMENA ne sont pas bien articulées et n'existe aucune cohérence entre le processus de fixation des objectifs et la stratégie de la KAMENA et on note également l'absence d'une politique d'évaluation et de suivi des objectifs.

c. Cibles

En outre, les cibles de KAMENA sont constituées par deux entités : les consommateurs et les acheteurs.

-Les consommateurs : Ce sont ceux qui consomment directement les produits. Ils sont constitués principalement par les femmes. Les enfants et les hommes peuvent être aussi classés parmi les consommateurs. La société attaque à la bonne cible parce les femmes présentent un fort pourcentage de la population égyptienne.

-Les acheteurs : Il s'agit des femmes, des associations diverses qui s'occupent des achats ménagers.

d. Positionnement

Le positionnement de la société s'appuie sur la qualité de ces produits c'est-à-dire sur le goût des produits alimentaires et l'efficacité et douceur des produits cosmétiques.

C'est un bon positionnement parce qu'il s'attache à un bien tangible.

e. Les éléments moteurs

L'élément moteur de la société est le produit, parce c'est le seul élément du marketing mix qui présente un avantage. En effet, le prix des produits de la société n'est pas très compétitif sur le marché, il s'affiche plutôt moyenne (ils suivent la concurrence). La distribution pose des problèmes au niveau des GMS. Enfin, la société ne fait pas d'action de communication massive. Un élément moteur ne suffit pas pour promouvoir un produit. Il faudra prévoir d'autres éléments du marketing mix.

2.2.2 Mode d'organisation

En Égypte, il est courant pour de nombreuses entreprises pas adopté une structure corporative. Par conséquent, il y a peu de systèmes de reddition de comptes, des rôles fonctionnels sont flous, et tout dépend de l'opinion du chef/propriétaire de l'entreprise.

À KAMENA les choses se passent comme dit auparavant. L'un des propriétaires de l'entreprise et ainsi le chef et le gestionnaire, il n'y a donc pas de séparation entre les rôles de propriétaire et gestion.

Pour ce qui concerne la direction marketing en réalité à KAMENA les fonctions de marketing et de vente sont fusionnées. En conséquence, le concept de la segmentation du marché (diviser le marché en sous-unités démographiques afin de mieux comprendre la demande et élaborer des stratégies pour répondre à cette demande) n'est pas bien enraciné dans KAMENA comme vu les grandes multinationales qui sont ses concurrents.

La direction marketing et vente est composée de le Directeur de Produits de Consommation, la Directrice Marketing, la Directrice de Vente, le Directeur de vente adjoint, le superviseur des ventes, et des représentants des ventes et d'un agent marketing. La Directrice Marketing occupe un rang hiérarchique élevé et coordonne les activités de promotion des produits de l'entreprise. La direction marketing et vente est à la charge de merchandising et promotions des produits de KAMENA.

Cependant nous avons noté des manquements dans l'organisation de la direction marketing et vente, car elle ne soucie pas de coordonner les activités ayant un impact sur la clientèle, la non-définition des activités de chaque acteur et l'absence de formation, de motivation et de supervision des équipes marketing et vente. Le Directeur de vente adjoint ajoute que « *les relations entre la direction marketing et vente et les autres directions sont certes cordiales, mais chaque direction continue à agir selon son intérêt et ceci est dû à une absence de formalisation de la nature des relations entre elles* ».

2.2.3 Systèmes et Procédures

De notre entretien avec la Directrice Marketing, nous avons su que l'entreprise ne dispose pas d'un système d'information marketing pouvant lui fournir des informations exactes, suffisantes et à jour sur les différentes évolutions de son marché. En outre, nous avons noté l'absence d'un système de planification des activités donc de plan individuel de travail pour les employés ainsi qu'un plan d'évaluation du personnel.

Par contre, selon de DPC il existe bien un système d'information pouvant lui fournir des informations suffisantes à travers des magazines et bulletins. Aussi il existe un système de contrôle des dépenses des activités marketing avec des procédures de contrôle rudimentaires mis en place par la Direction de Finance et Administration visant à maîtriser les coûts et à assurer une rentabilité aux actionnaires.

2.2.4 La productivité

La productivité est une grandeur économique qui permet de mesurer l'efficacité d'un processus à transformer un ou des facteurs entrants en un résultat. Ici le processus concerné est le marketing et nous avons essayé d'identifier les activités marketing qui coûtent trop cher à l'entreprise.

Vu l'organisation et l'effectif de la fonction marketing au sein de KAMENA ainsi que la non intégration de toutes les activités marketing, nous n'avons pas vu d'activités qui coûtent trop d'argent à l'entreprise. Toutefois nous avons noté que la rentabilité des activités marketing n'est ni mesurée ni suivie. L'agent marketing nous déclare au cours d'une discussion : *« j'ignore certes la rentabilité des dépenses marketing, mais je suis sûr que nous réalisons des gains en notoriété ... Vu du dehors beaucoup de gens pensent que KAMENA a une direction marketing énorme, mais tout le travail est fait par deux personnes. Nous n'avons pas le temps de mesurer la rentabilité de toutes nos dépenses ».*

Aussi l'entreprise ne réalise pas des contrôles mensuels ni bimensuels et ni annuel d'Audit Marketing. Le premier et dernier audit marketing effectués à l'entreprise date il y a 10 ans fait par un spécialiste américaine et malheureusement aujourd'hui personne ne sait pas les résultats de cet audit parce que les informations n'étaient pas stockées.

Aujourd'hui ils réalisent seulement une analyse appelée « la recherche de la satisfaction du client » qui est faite au niveau de centre d'appel où ils visent à analyser le niveau de satisfaction des consommateurs avec leurs produits et services de vente et non la

rentabilité ou la performance marketing. Ces analyses sont faites à chaque 6 mois et ce sont des analyses tout simplement de conformité.

Nous pensons que KAMENA, avec une meilleure organisation interne pourrait réaliser d'énormes gains de productivité, de compétitivité et de rentabilité aussi bien du point de vue marketing que de point de vue global.

2.2.5 Les fonctions Marketing

Ici, nous irons faire une analyse des 4P de KAMENA ainsi qu'une analyse de la force de vente de l'entreprise.

a. Analyse du produit

Nous irons citer seulement quelques éléments pouvant améliorer l'image des produits KAMENA :

- L'omission du logo sur certains emballages (boites)

Comme KAMENA fabrique tous les emballages de ses produits, elle devrait donc être très stricte dans l'élaboration de ce que ces emballages comportent. Soulignons donc que les boites de certains produits comme la lotion pour corps restent encore insatisfaisantes, le sigle KAMENA n'est pas mentionné. Or nous savons pertinemment que les emballages jouent un rôle très important actuellement. Les producteurs attirent l'attention de sa clientèle par la qualité des emballages (apparences).

Mais le Directeur de vente adjoint nous signale que ça est dû par l'achèvement des boites KAMENA ce jour-là.

- La forme ou le design du produit proprement dit

L'absence d'un service strictement marketing pèse un peu. Il est vrai que la plupart des tâches pour la création des nouveaux produits et l'innovation des produits existants appartient au service Recherche et Développement, mais il concentre surtout ses études sur l'aspect technique alors il faudra aussi la participation du service marketing pour les autres aspects pour éviter la monotonie des formes pour certains produits (ex. gel douche, savon pour les mains, lotion pour les corps).

b. Analyse du prix

La fixation du prix est un élément déterminant dans la stratégie de l'entreprise, car le prix a des conséquences directes à la fois sur le résultat commercial (volume de vente) et le

résultat financier (bénéfices). Le prix se pose dans un double perspectif : un instrument de stimulation de la demande et un facteur déterminant de la rentabilité à long terme de l'entreprise.

Deux problèmes peuvent se présenter au niveau du prix de KAMENA :

- Généralement, on distingue trois (3) grandes approches pour déterminer un prix de vente : la fixation des prix à partir des coûts, à partir de la demande, et à partir de la concurrence. KAMENA utilise l'approche de fixation par les coûts qui consistent à ajouter une marge au prix de revient. C'est l'approche la plus usuelle, mais que ne prend pas en considération la concurrence ou la demande. Également selon l'ensemble des interviewées ils affirment que KAMENA ne veut pas des prix exagérés, mais plutôt gagner un profit.
- Ainsi, KAMENA utilise la stratégie d'alignement qu'implique alignement sur les prix de la concurrence. C'est la seule possibilité face aux leaders du marché et que permet de se différencier sur la qualité, l'innovation ou les services.

c. Analyse de la distribution

L'éloignement physique et/ou psychologique entre producteurs et acheteurs requiert le recours à des intermédiaires pour permettre la rencontre efficiente entre l'offre et la demande. La nécessité d'un circuit de distribution pour commercialiser un produit relève de l'impossibilité pour un fabricant d'assumer lui-même entièrement les tâches et les fonctions que supposent des relations d'échange conformes aux attentes des acheteurs potentiels.

- **Le circuit de distribution**

Il existe donc deux (2) types de circuits de distribution en jeu pour KAMENA :

- **Le circuit court** : dans lequel les produits sont directement à la disposition des consommateurs par le biais des grandes surfaces-Hypermarchés, Supermarchés. Les circuits empruntés par la société sont bien appropriés pour les produits de grande consommation.

Schéma N.01- Le circuit court



Les GMS dont KAMENA utilise pour la distribution de ses produits sont :

1. HyperOne- Egyptien,
2. Carrefour-Français,
3. Spinneys-Egyptien,
4. AwladRagab-Saoudien,
5. Metro Markets-Egyptien
6. Alfa Market- Égyptien

- **Le circuit ultra court** : dans lequel les produits sont directement à la disposition des consommateurs par les biais des 3 magasins KAMENA dans la ville du Caire ainsi que les ventes sur téléphone et sur internet.

Schéma N.02 – Le circuit ultra court



- **Organisation du service commercial pour la distribution**
 - Le client fait appel au site de KAMENA ou au centre d'appel à travers le numéro 16 123 et
 - le client passe une commande et effectue le paiement par carte crédit (VISA, Mastercard) ou au domicile durant la livraison ;
 - KAMENA prend en charge les frais de livraison de toutes les marchandises.

- **Problèmes**

Comme la distribution concerne les deux parties : producteur (KAMENA) et GMS, nous allons étudier les problèmes existants au niveau de chaque acteur.

➤ Au Niveau de KAMENA

- Les points de vente : KAMENA ne dispose que trois (3) points de vente situés au siège de la société au Caire et deux autres au centre-ville.
- Les moyens de transport : La société ne dispose qu'un véhicule de type camionnette pour le transport des marchandises. La livraison ne peut donc être faite que le lendemain de la commande selon organisation du service commercial sur les clients à livrer parce que ce véhicule n'arrive à faire à temps toutes les livraisons.

- Le site web de KAMENA ne pas interactif et si vous ne détiens pas le catalogue c'est difficile de commander des nouveaux produits ou savoir les tailles et montant commercialise de chaque produit.
- Au niveau des GMS
 - **Carrefour-Français** : Ils ne sont pas flexibles et pas beaucoup de liberté est donnée. Ici, les affichages et le merchandising sont très coûteux et KAMENA préfère seulement se conformer aux règles pour faire face. Les produits sont est placé en milieu bas des rayons
 - **AwladRagab-Saoudien** : Le principal problème ici est que ce supermarché ne respecte pas ou conforme au contrat. Les produits et le merchandising de KAMENA sont souvent laissés cachés dans l'arrière-boutique. Ils ont payé pour un affichage de leurs produits et le merchandising, l'affichage ne sont pas mis en place, mais le supermarché charge les frais et exige le paiement pour les podiums de KAMENA et affichages de ses produits.
 - **Metro Markets-Egyptien** : Cette chaîne de supermarchés a de très petits espaces, donc seulement une quantité choisie de produits sont vendus. Par conséquent, il est également une chaîne contenant un grand nombre des principaux concurrents et souvent, les produits KAMENA sont perdus et occultés par les marques multinationales.

Ce aussi important à noter que les divers produits KAMENA sont toujours organisés dans les rayons de GMS au niveau de mains et au niveau de sol. Le niveau des mains est le niveau le plus vendeur et le plus rentable, là encore les produits sont dans le champ visuel, mais en plus ils sont à portée de main. Ex : les produits alimentaires come Spicy, Gel douches, Savon pour les mains, Sugar Match.

Le niveau du sol, niveau beaucoup moins vendeur, les produits sont peu visibles et peu accessibles. Ici on trouve des produits «destination», ou ceux que les gens recherchent et achètent indépendamment du prix ou de promotion. C'est ainsi où sont placés les produits moins populaires, génériques ou lourds. Ex. Les grandes bouteilles de gel douche KAMENA et les produits de nettoyer.

d. Analyse de la communication

KAMENA alloue un petit pourcentage de son budget pour la rubrique communication. Il est déjà important que la société a pu consacrer une partie de son budget à la communication, mais il existe quand même des remarques à faire :

- Il y a 15 ans que KAMENA a consacré un peu plus sur la communication. Ils ont essayé de faire des annonces sur la radio, des spots publicitaire sur la télévision ainsi que des publicités sur des magazines, mais aujourd'hui ils ont abandonné ces moyens à cause des couts et consacre tous leurs efforts sur la promotion et internet (Facebook-SPICY) pour seulement certains produits.
- Leurs effort de communication reste majoritairement sur la promotion qui ne pas suffisant pour véhiculer les marques des produits de KAMENA parce qu'il y a insuffisance et discontinuité de la publicité.
- Les objectifs publicitaires ne sont pas définis de façon adéquate et ne tient pas en compte de la vision, la mission, la stratégie marketing de l'entreprise, car tous ces aspects ne sont pas clairement véhiculés au sein de la structure.
- En analysant les fonctions marketing de la KAMENA, nous nous sommes rendu compte que la direction marketing n'avait en charge que d'assurer une bonne politique de communication des produits et de l'entreprise. De ce fait, la direction marketing ne s'occupe pas de développer une politique de produit, de prix et de place. Nous voyons clairement donc que sur les 4P du marketing-mix, l'entreprise en pratique un seul à savoir la politique de promotion. Ce qui, à notre avis, ne constitue pas un avantage concurrentiel pour l'entreprise et ne contribue pas à la réalisation de gains de compétitivité.

e. Analyse de la force de vente

La force de vente désigne généralement l'ensemble des salariés d'une entreprise participant à la commercialisation des produits ou services.

Dans la pratique, la notion de force de vente désigne souvent les commerciaux itinérants, mais elle peut également englober les vendeurs en magasins ou les vendeurs assis (banque, assurance).

La force de vente assure le lien entre l'entreprise et les distributeurs. Pour ces derniers, elle est l'entreprise et c'est elle qui alimente en informations, c'est-à-dire, ces

représentants transmettent et adaptent l'offre aux besoins des clients en même temps qu'ils fournissent au producteur de nombreuses informations en provenance du marché.

Les points sont suivants constatés sur la gestion de la force de vente de KAMENA.

- Ils ont une équipe de force de ventes dans quelques principaux Hypermarchés dans 2 quartiers au Caire à noter : HyperOne-Egyptien, Carrefour-Français, Spinneys-Anglais. Ils se composent de quatre 4 personnes dans les hyper/supermarchés dont douze (12) en total.
- La force de vente est en charge du merchandising des produits KAMENA, et aussi faire en sorte de la disponibilité des produits.
- KAMENA dispose également d'un centre d'appel qui se compose de (6) personnes. Ces gens s'occupent de la réception des commandes du client jusqu'au plaintes et autre service à la clientèle en général. Ce a noté que tous les éléments du centre d'appel sont des femmes, « *une geste stratégique* » selon la DM.

2.3 Les résultats des entretiens

Dans cette partie, nous allons nous atteler à présenter les résultats de notre enquête à travers des guides d'entretiens et tenter de les interpréter. Nous allons analyser et présenter trois points critiques et importants dans les interviews qui sont directement liés à notre thème de choix afin de nous donner une meilleur compréhension du marketing chez KAMENA et ainsi de comprendre comment l'audit marketing est considérée, utilisée et si elle a un impact sur le développement de la société.

Les 3 (trois) interviewés sont: Le Directeur de groupe de produits de consommation, La Directrice Marketing et Le directeur des ventes adjoint. Notre analyse sera essentiellement descriptive et verbale.

2.3.1 Prérogatives de la Direction Marketing

Grâce à l'entrevue, nous avons pu voir de plus près à la prérogative du département de marketing à travers le point de vue du directeur de marketing.

Lorsque que nous lui avons demandé: « Pouvez-vous nous dire et décrire les prérogatives du département Marketing de KAMENA? Et quelles sont les relations entre votre département et le département des ventes? Et la relation entre le département de marketing et d'autres départements ».

La DM nous répond « *nous ne disposons pas de grandes prérogatives. C'est donc pourquoi le département de marketing et des ventes sont un seul et non deux départements différents. Notre objectif principal, c'est pour nous assurer que les produits sont connus et nous faisons de la promotion dans les supermarchés afin que les gens les remarquent et les achètent. Nous pourrions faire plus, mais la gestion n'est pas vraiment concentré sur cela actuellement* ». Quant à la relation avec les autres départements elle nous affirme « *nous ne disposons pas d'influence directe sur les autres départements. Nous attendons simplement les ordres de la haute direction* ».

Concernant la question « Êtes-vous préoccupé par et mesurez-vous productivité et la rentabilité des actions de marketing? Et comment? Elle nous affirme « *Bien sûr, quand quelque chose ne fonctionne pas, nous faisons de notre mieux pour trouver des solutions. Comme pour la mesure de la dépense, nous recevons notre budget de la haute direction et nous travaillons avec cela. Si pour une raison quelconque, nous devons dépenser d'avantage, nous le leur faisons savoir et à leur tour prennent une décision a ce sujet* ».

2.3.2 Perceptions de l'audit marketing au sein de KAMENA PRODUCTS CORPORATION

Pour obtenir une meilleure compréhension de KAMENA et la pratique de l'audit marketing au sein de l'entreprise, nous avons jugé nécessaire de voir quel était le point de vue de l'ensemble du département marketing sur l'audit de marketing

Ici nous avons exposé la notion de l'audit marketing de chaque interviewé dans le département marketing et vente au sein de KAMENA.

Nos interviewés affirment à l'unanimité avoir déjà entendu parler de l'audit marketing, mais ils perçoivent différemment les caractéristiques et objectifs d'un audit marketing.

Le Directeur de groupe de produits de consommation

Le DPC, sur la question de savoir « avez-vous une idée de ce qu'est un Audit Marketing et si possible de nous énumérer ses caractéristiques et objectifs » nous affirme : « *Les objectifs de l'Audit Marketing pour KAMENA est de s'assurer que toutes les demandes*

des consommateurs sont effectuées dans l'intérêt de l'entreprise et que tous les articles et produits offerts sont arrivés aux mains des bénéficiaires ».

La Directrice Marketing

La DM perçoit l'audit marketing comme *« une activité qui consiste à faire un état des lieux sur l'organisation et le fonctionnement d'une direction marketing, identifie ses besoins et analyse l'adéquation entre stratégie et objectifs. L'Audit Marketing vise à rendre les objectifs du marketing efficaces dans le but de développer les activités de l'entreprise ».*

Le Directeur de vente adjoint

Le DVC a lui aussi, une perception de l'audit marketing qui lui est propre. Selon lui, *« l'audit marketing est une sorte de contrôle des activités marketing de l'entreprise. Je n'ai pas trop d'expertise sur le sujet, mais je l'ai déjà entendu et l'audit c'est très commun dans le monde financier ».* Il ajoute aussi que la pratique de l'audit marketing au sein de KAMENA est inconnue. Il ajoute encore que *« même si on réalise un Audit Marketing il n'aura pas d'impacts directs pour le département (marketing et vente), car les rapports ne sont pas publiés, mais peut-être que les conclusions et recommandations seront soumises à la direction générale qui est chargée de les appliquer.*

Au regard de ces différentes perceptions de l'Audit Marketing par les responsables de KAMENA, les conclusions suivantes ont pu être tirées :

- KAMENA ne pratique pas des audits marketing de périodicité mensuelle, bimensuelle ou annuelle et ne respectent pas les étapes, ni la méthodologie de réalisation d'un audit marketing complet.
- Les responsables ne sont pas sur le même niveau d'information sur ce qu'est un Audit Marketing car chacun en a sa propre perception.

Nous confirmons également que le manque de connaissance de la notion, le manque de pratique, le manque d'intérêt, l'influence de la fonction marketing sur les rouages de l'entreprise, sont parmi les causes majeures de cette indifférence, car la plupart n'ont de connaissance de cette notion que par la lecture. Ceux qui l'auraient vécu en font une confusion avec l'audit financier.

L'audit marketing est un travail qui doit être effectué par une structure indépendante de la fonction commerciale. A ce sujet beaucoup de nos interlocuteurs ne partagent pas les mêmes vues.

L'auditeur peut provenir de l'entreprise, à condition qu'il ne soit mêlé d'aucune façon au service du marketing, ou il peut provenir de l'extérieur. Dans un tel cas, l'auditeur doit être autonome et bénéficier de la confiance de la direction. Ici, gare aux intentions cachées et aux manipulations ayant pour but de bien paraître aux yeux de la direction.

2.3.3 Suggestions pour améliorer la pratique de l'audit marketing

Ici nous irons voir les réponses données par les interviewés pour l'amélioration de la pratique de l'audit au sein KAMENA.

Le Directeur de groupe de produits de consommation

Selon le DPC, pour améliorer la pratique d'audit marketing il dit « *Nous ne réalisons pas des audits marketing, mais nous essayons de faire une recherche de la satisfaction du client au moins une fois par an par le biais de notre centre d'appel. Nous avons également des bulletins quotidiens et mises à jour mensuelles sur le marché, donc je pense que nous pourrions essayer de faire un audit de marketing toutes les quelques années pour voir si peut-être quelque chose doit être changé* ».

Pour lui, il n'y a pas besoin de procéder à des vérifications marketing chaque année.

Le Directeur de vente adjoint

Le DVA, nous explique que, comme toute sorte d'audit, il y a toujours des bénéfices à savoir plus précisément ce qui se passe, mais il affirme encore que ce n'est pas leur décision de l'effectuer. Si la direction générale trouve qu'il y a une nécessité de le faire peut-être ils le feront mais « *le marketing de KAMENA est calme* » donc ce n'est pas une priorité maintenant.

La Directrice Marketing

Pour la DM, les Audit Marketing sont utiles, car ils permettent d'avoir une meilleure connaissance du marché. Elle ajoute que « *L'audit marketing impacte sur les stratégies et politiques marketing, donc conduira forcément à une amélioration des pratiques marketings ici car l'entreprise arrivera à mieux satisfaire ses clients, à mieux connaître et appréhender*

les phénomènes de son environnement et pourra ainsi développer des actions visant à booster les performances commerciales ». Mais comme les autres, elle nous dit aussi qu'elle peut suggérer, mais inévitablement, il incombe à la direction générale de décider de l'effectuer ou non.

C'est important de noter qu'en Égypte les égyptiens sont élevés dans une culture avec deux valeurs fortes: (1) le désir de plaire et d'être courtois et (2) une réticence à défier l'autorité. Ces valeurs sont intégrées dans la famille, le système éducatif, et dans de nombreux lieux de travail. Cette dynamique conduit donc de nombreux gestionnaires à éviter de donner une opinion, de peur de faire une erreur.

En fait, KAMENA est une entreprise qui met d'avantage l'accent sur l'expertise technique. Ainsi, il est très commun dans l'entreprise que chaque unité dispose d'un leader et par conséquent toute d'importante décision doit passer par le patron.

2.3.4 Résultats de la grille de l'efficacité Marketing de KAMENA

Après l'analyse de la fonction marketing de KAMENA, les perceptions de l'audit marketing et les prérogatives du département marketing et vente de KAMENA et compte tenu de la difficulté d'obtenir des données chiffrées sur les ventes, nous avons jugé important de procéder à l'évaluation de son efficacité marketing. Cette évaluation va nous permettre de voir le niveau d'efficacité marketing de l'entreprise.

Pour évaluer l'efficacité marketing, nous nous sommes référés à la grille d'évaluation proposée par Kotler (Marketing Management, Millenium Edition 2002 p. 707). Cette grille de mesure composée de quinze (15) questions (voir annexes n. 5) permet d'identifier les forces et faiblesses de la fonction et d'apprécier son niveau d'efficacité. Facile à réaliser et ne nécessitant pas beaucoup de moyens et de temps, elle donne les interprétations à faire pour chaque intervalle de mesure de l'efficacité. Ainsi elle est répartie 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.

L'instrument est utilisé de la manière suivante : Chaque question détient trois (3) possibles réponses et chaque réponse à un numéro approprié qui correspond à une note.

(Voir annexe n. 5). La réponse appropriée est cochée pour chaque question et les notes sont additionnées à la fin qui donnera un total. Ce total se situera entre 0 et 30. Le barème suivant montre le niveau de l'efficacité marketing:

Efficacité Marketing

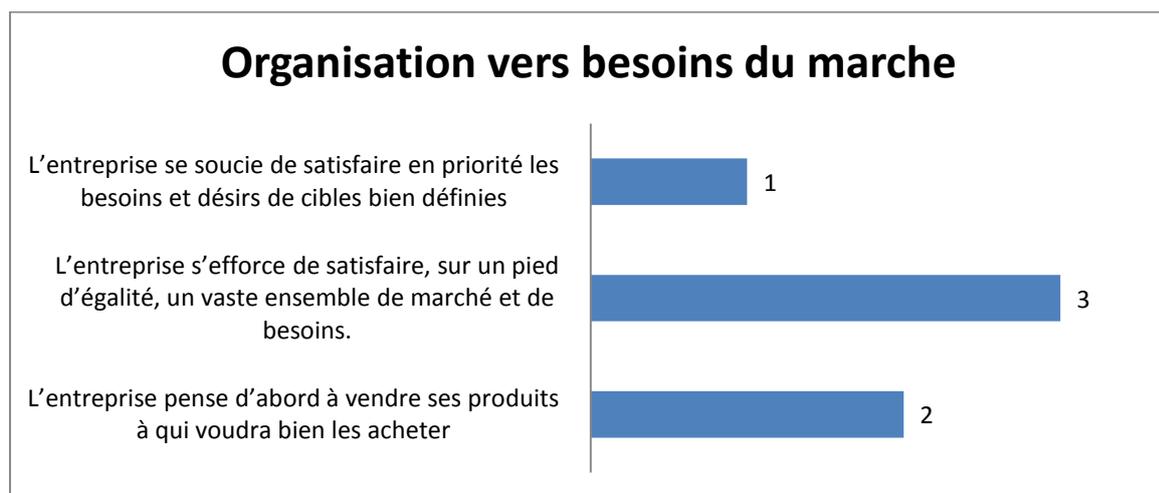
0-5 =Nulle, 6-10= Faible, 11-15= moyenne, 16-20=bonne, 21-25=très bonne, 26-30=excellente

a. Les résultats de chaque segment de la grille

Dans les prochaines lignes qui suivent, nous présenterons les résultats données par l'ensemble du département marketing et vente pour les produits de consommations.

- **Philosophie de gestion**

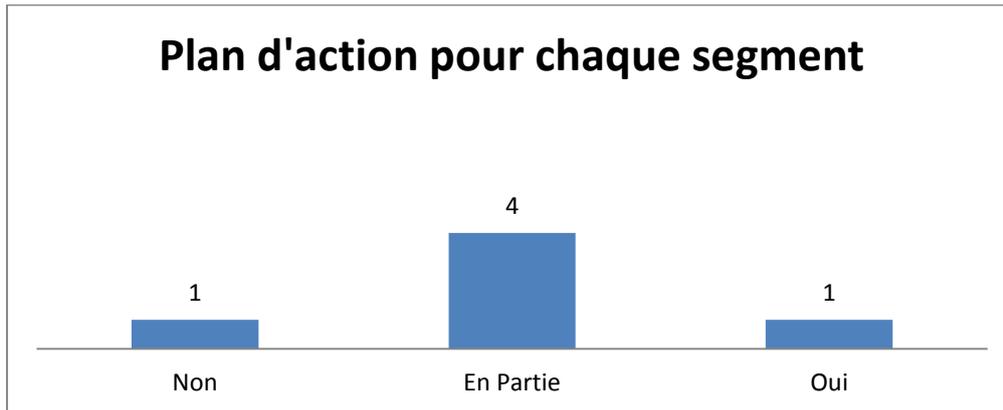
Q1 : L'entreprise a-t-elle pris conscience de l'importance de s'organiser en vue de satisfaire les besoins et désirs des marchés visés ?



Source : élaboré par nos soins

La moitié ont répondu que KAMENA s'efforce de mettre sur un même pied d'égalité, un vaste ensemble de marchés et de besoins. Seulement un (1) a répondu que l'entreprise détient des cibles bien définies, par contre deux (2) ont jugé que l'entreprise cherche à vendre à qui veut acheter. C'est à noter que KAMENA se préoccupe beaucoup plus des ventes de ses produits en quantité plutôt que des considérations de ses clients.

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



Source : élaboré par nos soins

Seulement un (1) a répondu que oui l'entreprise détient un plan d'action pour chaque segment et un (1) a répondu que l'entreprise n'a pas un plan d'action. La majorité (4) dit qu'il existe un plan en partie. Ils sont des plans simples, pas très détaillés et plusieurs sont les mêmes pour les divers segments, juste quelques-uns sont différents.

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



Source : élaboré par nos soins

La majorité a répondu que non, l'entreprise ne prend pas en compte des différents acteurs parce qu'elle se concentre sur la vente à sa clientèle immédiate. (2) deux ont jugé que oui en partie l'entreprise se soucie d'eux à travers les circuits de distribution même si l'essentiel de l'effort commercial s'adresse à la clientèle immédiate. Par contre seulement (1) un dit que l'entreprise prend en considération l'ensemble du système marketing en s'efforçant d'y déceler les menaces et opportunités significatives pour elle.

- **Mode d'organisation**

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



Source : élaboré par nos soins

(2) deux membres ont répondu « non : Le commercial et le marketing ne sont pas coordonnés et il se produit souvent des conflits ». (3) trois ont répondu « En partie : Il existe une synergie de principe, mais la coordination et la coopération laissent à désirer ». Seulement un(1) dit « 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.



Source : élaboré par nos soins

La plupart ont répondu « Non : On reproche souvent au marketing ses exigences inconsidérées et les coûts qu'il entraîne pour les autres départements. » Seulement (1) un

pense qu'en partie les relations sont cordiales, mais chaque département continue à agir selon son intérêt. Et (1) un a dit que 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 ?

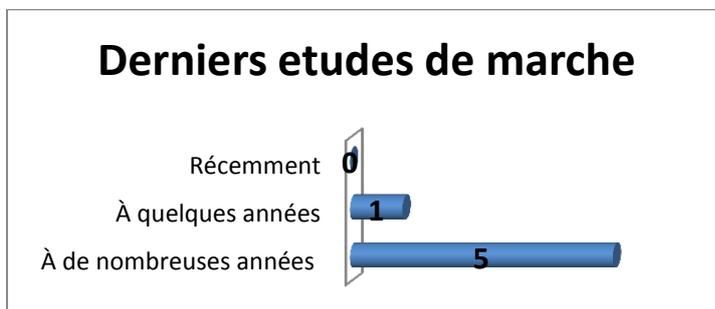


Source : élaboré par nos soins

Ici la majorité dit qu'il existe un ensemble des procédures, mais encore rudimentaires par contre seulement (1) un pense que le processus de développement des nouveaux produits sont bien gérés et un qui dit que non, ils sont mal faits. C'est à noter et savoir que le processus et élaboration des nouveaux produits est fait par la direction générale de KAMENA.

- **System d'information**

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



Source : élaboré par nos soins

Tout le monde a répondu majoritairement que les dernières études du marché ont été faites il y a de nombreuses années, en fait plus de 5 ans. Par contre seulement (1) correspondant a dit à quelques années. En effet, cette entreprise en dépit de sa dimension actuelle n'organise pas

des études de marché ni enquêtes pour recueillir les avis des consommateurs sur la qualité de son produit.

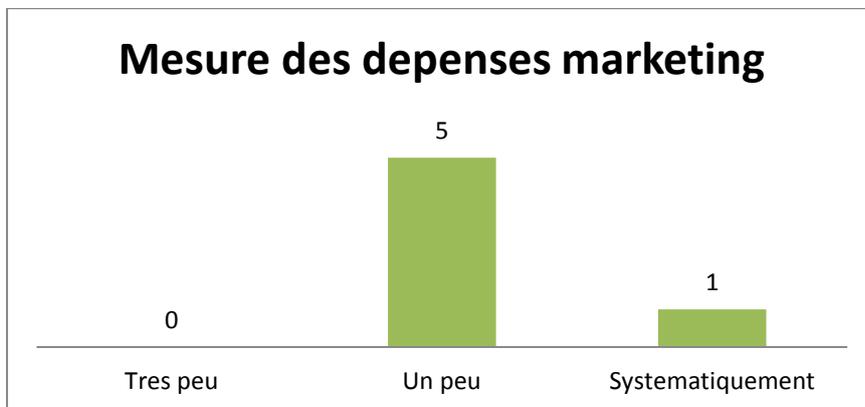
Q8 : L'entreprise connaît-elle le potentiel et la rentabilité de ses différents segments, clients, territoires, produits ; cibles, distribution et niveaux de commandes ?



Source : élaboré par nos soins

Deux ont répondu que oui KAMENA connaît bien le potentiel de ses segments mais la majorité (4) ont dit que seulement en partie. En fait, l'entreprise détient des produits qui parfois ont de problèmes à écouler et qui prend beaucoup de temps pour vendre.

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



Source : élaboré par nos soins

Presque toutes les dépenses marketing de KAMENA sont mesurés car parfois ils sont coûteux donc les responsables le surveillent de près.

- **Orientation stratégique**

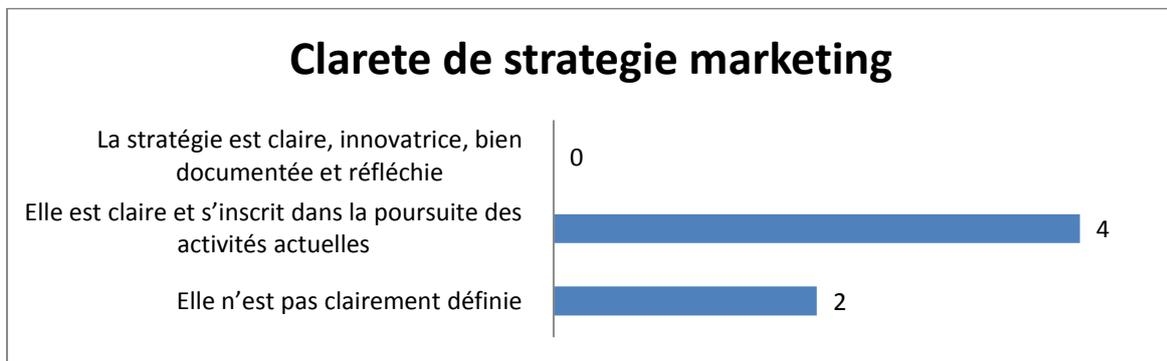
Q10 : Dispose-t-on d'un plan marketing formel ?



Source : élaboré par nos soins

Tous ont répondu que oui KAMENA détient un plan marketing annuel. Il n'est pas très précis ni détaillé mais il y a un plan des activités de promotions à faire.

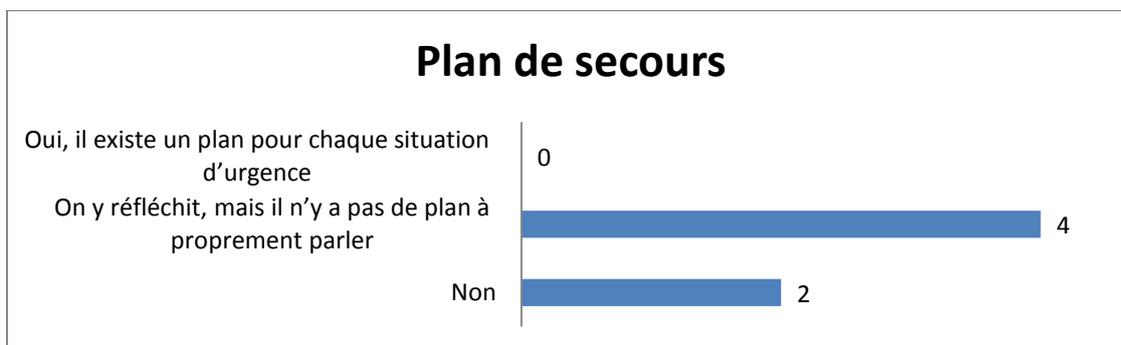
Q11 : La stratégie marketing de l'entreprise est-elle claire ?



Source : élaboré par nos soins

Plus de la moitié (4) ont dit que la stratégie marketing de l'entreprise s'inscrit dans la poursuite des activités courantes de l'entreprise. Par contre 2 ont jugés qu'elle n'est pas clairement définie.

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

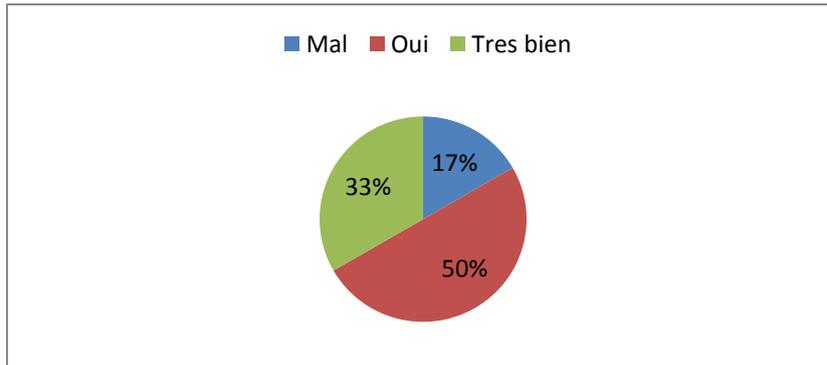


Source : élaboré par nos soins

Selon 2 répondants, KAMENA ne détient aucun plan de secours. Des solutions sont à travers si un souci arrive. Les autres 4 répondant ont répondu qu'il n'y a pas proprement un plan élaboré mais qu'il a toujours des réflexions autour du sujet.

- **Les moyens opérationnels**

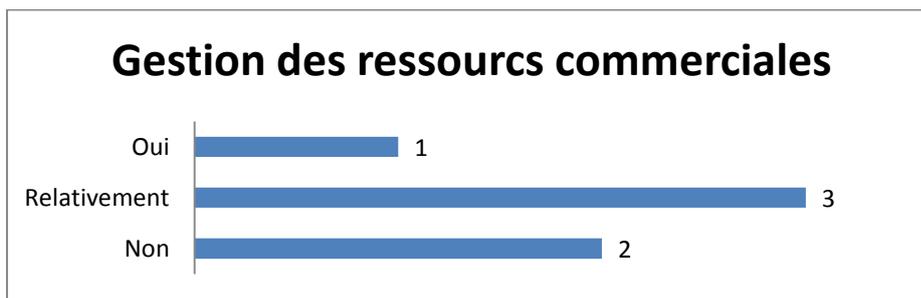
Q13 : La réflexion marketing de la direction générale est-elle diffusée et appliquée dans l'entreprise ?



Source : élaboré par nos soins

50% des répondants affirment que la réflexion marketing de la direction générale est bien diffuse dans l'entreprise. 33% jugent qu'elle est bien diffusée par contre seulement 17% pensent qu'elle est mal transmise. L'esprit marketing du département marketing et vente de KAMENA est le même que celui de la direction générale.

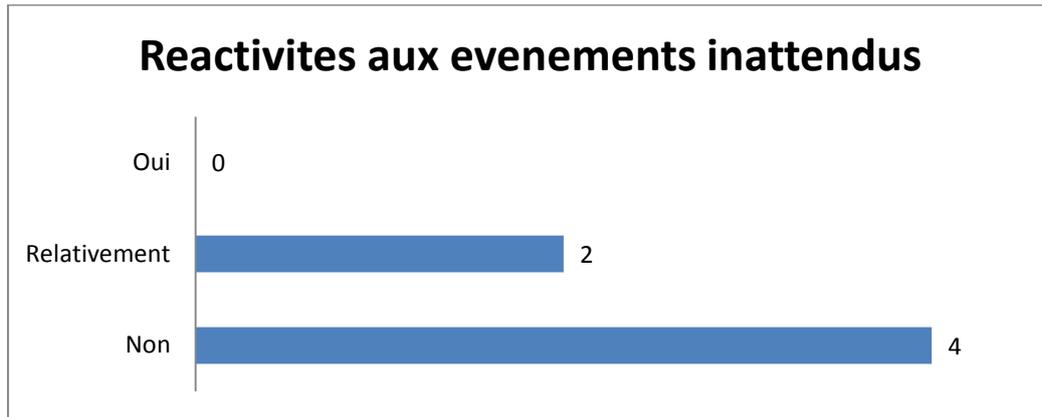
Q14 : La gestion des ressources commerciales est-elle efficace ?



Source : élaboré par nos soins

La moitié (3) disent que la gestion des ressources commerciales sont relativement efficace. Par contre (2) disent que non et seulement (1) dit oui.

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



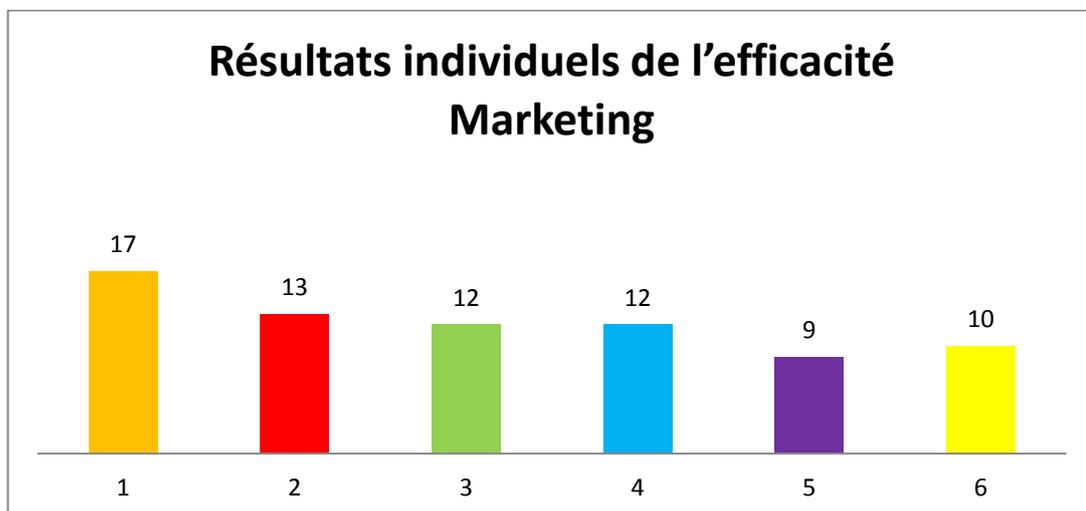
Source : élaboré par nos soins

Selon (4) quatre répondants, KAMENA ne réagit pas bien aux évènements inattendus. (2) deux pensent que la réactivité est relative car elle dépend du type d'évènement. Malheureusement personne n'a dit qu'elle réagit bien.

b. Résultats de l'efficacité Marketing de KAMENA

Ici nous irons voir les résultats données par chaque personne qui a fait le questionnaire ainsi que la note totale attribué à l'entreprise par les biais de notre enquête.

Figure N.16- Résultats individuels de l'efficacité Marketing

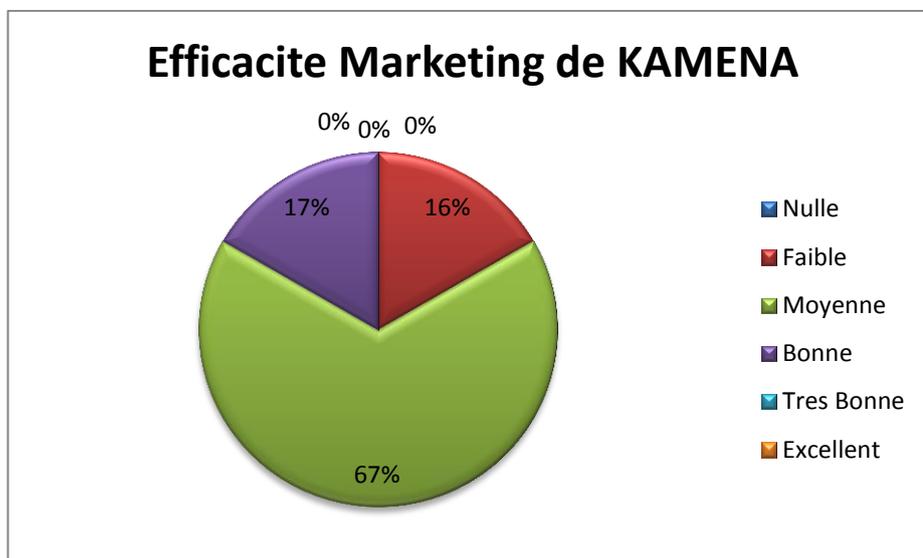


Source : élaboré par nos soins

Conséquemment, le dépouillement des questionnaires sur les 6 (l'ensemble des membres du département de marketing et vente) interrogés, nous a montré qu'un (1) a trouvé que l'efficacité marketing est bonne avec un total de 17 qui est situé dans l'intervalle [16-20]. Trois (3) la trouvent moyenne, avec les totales de 13, 12 et 12 qui se situent dans

l'intervalle [11- 15]. Par contre, deux (2) ont jugé que l'efficacité marketing est faible avec les totaux 9 et 10 qui se situent dans l'intervalle [6-10].

Figure N.17- Résultat de la grille d'efficacité marketing de KAMENA



Source : élaboré par nos soins

À travers la figure au-dessus et nos propres observations nous pouvons voir et donc affirmer que l'efficacité marketing de KAMENA est majoritairement moyenne (67%). En somme, par le stage effectué au sein de KAMENA, la confection et la réalisation de nos guides d'entretien et le questionnaire pour la grille d'efficacité marketing, nous avons pu approcher nos objectifs de recherche.

Section 3 —Diagnostic Stratégique et recommandations

Cette section se concentrera sur un diagnostic de l'entreprise et ainsi proposer des recommandations pour des possibles améliorations de l'activité marketing au sein de KAMENA.

3.1 Diagnostic de la situation

Ici il est question de faire une analyse SWOT c'est-à-dire une analyse externe qui nous fera ressortir les opportunités et menaces auxquels fait face KAMENA ; puis une analyse interne qui nous permettra d'identifier ses forces et ses faiblesses. C'est seulement par la suite que nous pouvons formuler des recommandations appropriées.

Cette matrice, présentée ci-après dans les outils stratégiques, permet de mesurer les opportunités comme la possibilité d'accéder à un nouveau marché, et les menaces de l'environnement comme la modification d'une réglementation.

3.1.1 Diagnostic externe

Tableau N.05 - Diagnostic externe de KAMENA

OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> • Possibilités de croissance interne et externe, • Marché en croissance, • Clients généralement satisfaits, • Possibilités de diversification et d'innovation 	<ul style="list-style-type: none"> • Concurrence rude dans le secteur agroalimentaire, • Un grand nombre de concurrents avec des produits similaires et de substitution • Les pratiques informelles, • Matières premières tributaires des fluctuations monétaires, • Concurrents ont un meilleur accès aux canaux de distribution • Instabilité politique • Actions des concurrents très agressifs en campagne publicitaires • Le retard dans la livraison du fournisseur • Partenariat des concurrents avec des institutions financières

Commentaires :

KAMENA Products Corporations a une histoire et une évolution très particulière. Ils étaient parmi les premières entreprises à introduire les mousses de douche sur le marché égyptien et malgré de très faibles ventes au début, aujourd'hui elle a pu devenir un leader sur le marché de soins personnel en Egypte en saisissant les opportunités qui se présentaient à elle.

Aujourd'hui, elle peut encore exploiter les opportunités suivantes : un marché toujours exploitable, la conquête de marchés extérieurs avec des possibilités de croissance interne et externe, la confiance de ses clients.

Ces opportunités ne doivent cependant point cacher les menaces qui sont plus nombreux tels que : le secteur concurrentiel dans lequel elle évolue, l'instabilité politique, et des actions agressifs de ses concurrents.

3.1.2 Diagnostic interne

Tableau N.06- Diagnostic interne de KAMENA

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> • Leader dans le domaine de gel douche en Egypte • L'une des leaders dans le domaine des produits de nettoyage ménagers sur le marché égyptien • Bonne service après-vente (Centre d'appel) • Bonne réputation • Bonne qualité des produits/produit de bon goût • gamme très variée de produits • Présence sur les réseaux sociaux (Facebook) • circuit de distribution approprié aux produits • Nouveau Site Web • Trois (3) magasins pour la vente exclusivement des tous ses produits. • Dispose de la vente par centre d'appel • Service de livraison au domicile pour l'achat des produits à travers centre 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipe âgé • Données d'études de marché périmé/dépassé • Manque d'expertise marketing : sont toujours sur l'optique produit • Manque de visibilité dans l'organisation : Organigramme non diffusé • Absence d'un Auditeur Interne. • Absence d'une stratégie et plan marketing concret • Inexistence de rapports journaliers de la part de la force vente et des magasiniers • Absence de tableaux des mesures d'activités des commerciaux • Absence de formations régulières de la force de vente pour permettre des mises à niveau • Méconnaissance des produits leaders, dilemmes, vache à lait et poids morts : inexistence de la matrice BCG

d'appel	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistence du chiffre d'affaire par produit, ligne ou catégorie • Absence d'informations relatives aux cycles de vie des produits • Inexistence de médias-planning • Absence de publicités valorisant l'image et pour faire accroître la notoriété • Le retard dans la prise de décisions du fait de l'inexistence d'un système d'information marketing • Absence d'une politique commerciale édictée par la direction • Absence d'études pouvant servir de bases données et de décisions • Le manque de rigueur, familiarité très développée
---------	---

Commentaires :

KAMENA a et aura toujours comme force la qualité de ses produits qu'ils traitent comme leur " bébé" et sont très rigoureux quand ont vient à la qualité. À cela s'ajoute, sa bonne réputation sur le marché ainsi que le dynamisme commercial et bon service après-vente. Ainsi, ces efforts sur la visibilité dans les réseaux sociaux. Sans oublier une bonne politique de communication interne qui favorise la cohésion sociale et donne une part d'estime et de considération aux employés ainsi qu'une source de création d'esprit d'appartenance.

Les faiblesses quant à elles, se résument généralement à son manque d'organisation (absence de fiche de poste, organigramme méconnu des employés), la manque des études de marche à jour, une équipe âgée qui peut freiner l'innovation et réactivité. L'absence d'un auditeur interne et d'un département marketing demeure être intolérable en raison de la taille

de l'entreprise et de l'importance des flux de trésorerie que les activités de l'entreprise génèrent.

Effectivement, après l'analyse de ces tableaux nous constatons que KAMENA n'a pas assez de force interne capable de transformer non seulement les moindres faiblesses, mais les lourdes menaces qui pèsent sur son environnement externe en opportunités saisissables.

En effet KAMENA a assez de problèmes qui l'empêchent de sortir de l'ornière et de se faire une bonne image dans son environnement.

Elle pourrait alors sortir de cette situation et se donner une bonne image de marque, plus de performance si elle applique rigoureusement un audit marketing pour faire ressortir quelques autres problèmes existant et pourront aider à la redéfinir et établir des objectifs plus concrets, une stratégie marketing plus appropriée et avec la suivi d'un vrai plan marketing comme celle que nous avons brièvement montré dans la première partie.

Suite à ce diagnostic, nous avons formulé deux types de recommandations à savoir : des recommandations générales et des recommandations spécifiques.

3.3 Recommandations générales et spécifiques

Il s'agit ici pour nous de donner des suggestions sur la base de tout ce que nous avons observé et constaté surtout d'insuffisances chez KAMENA. Ces suggestions sont globalisées et adressées à l'ensemble des services de KAMENA.

3.3.1 Recommandations générales

La première règle d'apprentissage est l'observation. Durant tout notre séjour à KAMENA, nous avons constaté des manquements à certaines choses dont il serait important d'attirer l'attention et de faire des recommandations en guise de solutions afin que des améliorations soient apportées.

Ces recommandations vont à l'endroit de toutes les directions de KAMENA mais plus précisément à la direction générale. De par ses fonctions, elle a le pouvoir de prendre des décisions idoines pour l'épanouissement et la survie de KAMENA. C'est donc dans cette lancée que nous suggérons à la direction générale que :

- KAMENA devrait opérer une réorganisation de son système de management. Ceci passera pour une définition et une séparation suffisantes des fonctions. Celle-ci va conduire à une responsabilisation des employés et permettra de situer les responsabilités à chaque niveau du maillon, et poussera une meilleure implication du personnel dans l'atteinte des objectifs.
- KAMENA gagnerait davantage en notoriété et en compétitivité en mettant à jour ces certifications périmées depuis 2 ans de « ISO 9001 - Version 2008 Système de Management de la Qualité (Voir annexe) ;et ISO 26000 (Responsabilité sociétale d'Entreprise) ».
- KAMENA devrait valoriser les fonctions R&D et Marketing, car elles sont créatrices de valeur ajoutée pour une entreprise en termes d'image, de communication, de relations publiques, de veille, mais aussi en termes de performance et rentabilité commerciales et de compétitivité, etc.
- soigner l'image de sa société en accordant à ses cadres des avantages liés à leur fonction. Nous parlons précisément du responsable marketing qui n'a pas de véhicule de service à sa disposition. La direction générale devrait revoir cela car c'est par ce dernier que se vend premièrement l'image de KAMENA
- Mettre en place une structure marketing conséquente basée sur la qualité des produits et services et ainsi sur les clients qui se chargera principalement d'assurer la cohésion du marketing mix et de faire des études de marché afin de mieux comprendre les attentes des clients et les inciter à consommer d'avantages.
- Les séminaires internes de marketing : le service marketing devra créer un programme intensif de séminaires internes destinés à toutes l'équipe de la société. Il est souhaitable de commencer par le niveau supérieur de la hiérarchie. Les séminaires auront pour objectif de provoquer de changement d'attitude et de comportement auprès du groupe.
- Le soutien de la Direction Générale : c'est un préalable indispensable à la réorientation marketing de l'entreprise. Le chef de service marketing ne peut, en effet,

espérer à lui seul convaincre les autres responsables fonctionnels de modifier leurs activités pour satisfaire le marché. Le PDG doit être personnellement convaincu de l'intérêt d'une approche marketing et de voir en elle un tremplin de croissance et de prospérité qu'il favorisera à travers ses interventions ;

- KAMENA devrait également procéder au recrutement d'un auditeur interne et à la mise en place d'un audit marketing, dans le but d'avoir une bonne maîtrise de ses activités et d'améliorer sa gestion financière ainsi que ses activités marketing.
- La mise en place d'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.

3.3.1 Recommandations spécifiques

Ces recommandations vont essentiellement à l'endroit d'une part, des directions marketing et vente et d'autre part sur la pratique de l'Audit marketing.

- Le niveau de motivation de l'équipe commerciale est à améliorer notamment dans la dynamisation et la remise à niveau en matière de techniques de vente et d'organisation du travail.
- Les activités de la direction marketing ne devraient plus être limitées à des actions de promotions. La fonction devrait intégrer toutes les fonctions marketing afin de pouvoir anticiper sur les attentes des consommateurs et sur les enjeux de l'environnement.
- L'entreprise devrait étudier profondément ses concurrents même s'il sait pertinemment que certains de ses produits possèdent des vertus supérieures à la plupart des produits que propose concurrence.

- Une fois la concurrence identifié il doit étudier leurs différents outils marketing : brochures, leur publicité, etc ensuite évalué le poids de ses produits face à ceux de la concurrence.
- Les Audits marketing devraient faire l'objet de restitution plus formalisé avec une organisation de la mise en œuvre des recommandations.
- Pour une meilleure efficacité, les Audit Marketing devraient être planifiés sur des intervalles espacés et évalués en fonction des événements passés et le respect de l'adéquation stratégie-objectifs.
- Procéder à des études de marché approfondies afin de rentabiliser et développer les différents réseaux. il est serait aussi très bénéfique de mener des études de satisfaction clientèle après chaque trimestre.
- Essayer de différencier son offre en la structurant de la façon la plus attrayante possible.
- Former le personnel périodiquement. Nous sommes persuadés que des formations, des perfectionnements et une évaluation des performances périodiques du personnel sont indispensables afin de consolider et de mettre à niveau la capacité du personnel. Certes, la formation du personnel entraîne des dépenses assez importantes, mais engendre des bénéfices très déterminants pour l'entreprise.

Conclusion

À travers cette deuxième partie, nous avons pu constater que le cas pratique de notre recherche a été réalisé, à partir de l'étude de l'entreprise privée KAMENA PRODUCTS CORPORATION en Égypte.

Pour commencer, vu que l'Égypte est un pays très important dans le Moyen-Orient nous avons jugé important de lui présenter. Nous avons présenté ses caractéristiques géographiques, sa politique, l'économie et même un bref aperçu sur les outils de communication dans le pays qui sont en effet très communs et modernes. C'est sont des outils utilisés par beaucoup des entreprises et qui sont bien connu par le peuple égyptien. Par la suite, nous avons procédé de présenter l'entreprise et le travail sur le terrain.

La méthodologie adoptée étant l'entretien semi-directif, le guide d'entretien nous a amenées à obtenir plus ou moins des informations sur la situation marketing de KAMENA ainsi que les notions de l'Audit marketing au sein de l'entreprise et les pratiques de ce même. L'analyse de la situation marketing de KAMENA a permis d'analyser son environnement marketing et les autres éléments clés d'un audit marketing : la stratégie, l'organisation, la productivité, le système d'information marketing, et les fonctions.

Ces analyses nous ont permis de voir l'état du marketing au sein de KAMENA et ont permis de répondre aux questions. Pour finaliser un diagnostic SWOT a été réalisé et quelques recommandations pour l'amélioration ont été proposées à KAMENA afin d'étendre la clientèle et améliorer leur efficacité marketing.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Nous arrivons maintenant au terme de notre travail de recherche. Le thème traité durant la présente étude a été « Rôle et apport de l'audit marketing dans une entreprise orientée produit – Cas de l'entreprise KAMENA EGYPT ».

En effet, le marketing est une fonction fondamentale de l'entreprise joignant une réflexion stratégique caractérisée par le marketing stratégique et le marketing opérationnel. 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. C'est pour cette raison donc que « le Marketing Management est l'art et la science de choisir ses marchés – cibles, puis d'attirer, de conserver, et de développer une clientèle en créant, en fournissant et en communiquant une valeur supérieure à ses clients » [Peter DRUCKER]⁷⁶.

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.⁷⁷

L'audit quant à lui, est une « procédure consistant à s'assurer du caractère complet, sincère et régulier des comptes d'une entreprise »⁷⁸. Il est 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

⁷⁶ Kotler, P. Keller, K. Manceau, D. « *Marketing management* », 14 édition, Pearson, Paris, 2012, p. 5

⁷⁷ Camus, B. *Audit Marketing*. Edition d'organisations, Paris, 1988, p.16

⁷⁸ Dictionnaire De Français Larousse Web- /www.larousse.fr/ (Date de consultation Web. 20 octobre. 2015)

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.

À travers le cas de KAMENA basée en Égypte, une étude empirique a été alors menée pour rapprocher nos théories à la réalité. Une méthodologie a été ainsi adoptée pour recueillir les informations sur le terrain. Celle-ci a été fondée sur l'étude de cas de KAMENA par le biais des entretiens individuels semi-directif, et le questionnaire auprès du personnel de la direction marketing et vente de l'entreprise, à noter que cette méthode a été limitée par divers problèmes.

Or, rappelant que notre thème a visé de répondre à la problématique : « *Occulter une démarche d'audit marketing au sein d'une entreprise peut-elle être handicapante pour son développement ?* Nous pouvons répondre à cela en confirmant l'hypothèse 3 (trois) et en rejetant l'hypothèse 2 (deux) et 1 (un).

Nous affirmons que l'audit marketing constitue un atout pour le développement marketing au sein d'une entreprise car 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. L'audit marketing 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.

Ainsi, occulter une démarche d'audit marketing au sein d'une entreprise ne l'handicape pas, mais peut ralentir son développement et peut ainsi rendre ses activités marketing dépassées, obsolètes et même inefficaces. À travers le cas de KAMENA nous

avons pu voir qu'ils n'ont pas un plan marketing concret et leur techniques marketing sont dépassé. Nous avons pu voir aussi qu'ils ne font pas d'études de marché et que certains de leurs produits ont des problèmes à être écoulés. L'audit marketing est un élément clé pour avérer l'état de santé marketing d'une entreprise. Il est un examen méthodique et indépendant réalisé sur les pratiques marketing d'une entreprise en vue de déterminer si les activités et résultats sont adaptés aux objectifs fixés. Il représente un outil de gestion très puissant qui constitue la base de la planification, des choix des objectifs, et de la stratégie tout en permettant de mesurer et d'évaluer les événements passés. Le recours à un audit marketing ne donne pas réponse à tout, mais permet de mobiliser une expertise extérieure et d'apporter également un « regard neuf » et théoriquement neutre sur la 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.

Pour réussir, les entreprises doivent continuellement rechercher et identifier les opportunités du marché, reflète des besoins et des désirs des consommateurs encore incomplètement satisfaits par les produits et les services existants. Ceci est que KAMENA devrait faire s'elle veut réussir et développer encore plus. À travers l'audit marketing KAMENA pourra satisfaire les besoins d'informations des dirigeants et ça serait l'opportunité idéale pour illustrer concrètement les principes d'action commerciale et mettre en pratique « l'esprit marketing ». Marketing de conquête ou de défense, le dialogue entre l'entreprise et son marché est un moteur de croissance et de succès indispensable.

Notre étude nous a permis de très vite voir la nécessité pour l'entreprise KAMENA de se tourner prioritairement vers ses clients et non pas uniquement sur la gamme de ses produits. Elle doit concentrer ses efforts à attirer et fidéliser des clients et il s'avère nécessaire d'implémenter d'autres outils marketing en dehors de simples techniques de promotion pour faire connaître et écouler ses produits. Même s'il est toujours bon de s'assurer qu'on détient un bon produit de grande qualité, il faut aujourd'hui plus qu'un bon produit pour survivre dans des marchés de plus en plus concurrentiels.

Notre recherche nous a permis aussi de voir qu'en réalité, KAMENA ne cherche pas la maximisation du profit, mais cherche uniquement à faire un profit. C'est pour cette raison qu'elle se concentre plutôt sur sa gamme de produit que sur ses clients. Elle détient de bons produits, plus au moins connus par le public, mais sont toujours dans un optique marketing plus au moins dépassés.

C'est ainsi que des recommandations ont été proposées à KAMENA afin d'élargir ses activités, de renforcer leur place dans le marché et d'implémenter l'esprit marketing car une entreprise sans un marketing parfaitement maîtrisé est à court terme, marginalisé.

Enfin, il convient de signaler que ce travail de recherche n'est qu'une contribution préliminaire pour un tel thème d'actualité. C'est le prélude à d'autres recherches encore plus approfondies, mais néanmoins, nous espérons tout de même avoir plus ou moins atteint les objectifs fixés et que notre étude servira à d'autres recherches ultérieures.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

1. Bécour J.C, Bouquin H., «Audit Opérationnel: Entrepreneuriat, Gouvernance et Performance» 3ed, Economica, Paris, 2008.
2. BLANCHET A, GOTMAN A« L'enquête et ses méthodes : l'entretien », Éditions Nathan, Paris, 1992.
3. Bonnafox G, Billon C, Van Laethem N. « L'essentiel du plan marketing opérationnel » 1ère édition, Eyrolles, 2013.
4. Camus, Bruno. « Audit Marketing » Éditions D'Organisation, Paris, 1988.
5. Civita R, « Almanaque Abril 2012 » Editora Abril, Brazil, 2012 .
6. Coderre, D., «Internal Audit- Efficiency through Automation», Wiley, New Jersey, 2009.
7. Debliquy P, « Chercher n'est pas trouver ; outils, méthodes et stratégies à l'usage de ceux pour qui l'information compte »Edipro, Belgique, 2014.
8. Ibnlkhayat Nozha. « Marketing des Systèmes et Services d'Information et de Documentation » Presses de l'Université du Québec, Québec –Canada, 2005.
9. Institute of Internal Auditors, 4002, « Standards for the Professional Practice of Internal Auditing»Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors.
10. Iribarne P, « Les Tableaux de bord de la Performance », entretien semi-directif, Dunod, Paris, 2003 .
11. Janssen F. « Entreprendre: Une introduction à l'entrepreneuriat, 1^{re} Edition, De Boeck, Bruxelles,2009.
12. Kotler, P. Drucker .P « Le Marketing Management » 13è édition. Nouveaux horizons, Paris, 2009.
13. Kotler, P. Keller,K. Manceau,D. « Marketing Management » 14e Édition , Pearson, Paris, 2012
14. Kotler, Philip. Keller, Kevin Lane« Marketing Management », 14th Edition. Pearson, Boston, MA, 2012.
15. Kotler, Philip. « Marketing Management » Millenium Edition. Pearson Custom Publishing, Boston, MA, 2002.
16. Kotler, P, Dubois B. «Marketing Management». Pearson Education, Paris, 2004.
17. Kurtz, J. P« Dictionnaire Etymologique des Anglicismes et des Américanimes», Volume 2.

18. Lambin, J. Moerlose, C. Marketing Stratégique et Opérationnel. 7e Edition Dunod, Paris, 2008.
19. Lendrevie J , Lévy J , , « Mercator » 11^e édition. Dunod, Paris 2014
20. McCarthy, E. J. «Basic Marketing: A Managerial Approach» Irwin, Homewood, IL, 1960.
21. Michon C, Andreani J, Badot O, et Bascoul G. « Le Marketeur: Fondements Et Nouveautés Du Marketing » 3e ed. Pearson Education, Paris, 2010
22. Mikol, A., « Dans la jungle des Audits », Annales des Mines : Gérer et Comprendre, 1991.
23. Mikol A, «Forme d'audit : L'audit interne » encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit »,Economica, Paris, 2000.
24. Renard.J, «Théorie et pratique de l'audit interne », 7e édition, Eyrolles, Paris, 2010
25. N'da P, « Méthodologie de la recherche. De la problématique à la discussion des résultats », 2e édition, Abidjan, EDUCI, 2002
26. Vandercammen, Marc. « Marketing L'essentiel Pour Comprendre, Décider, Agir » 1^{er} Edition, De Boeck, Bruxelles, 2011.
27. Weber C.P, Kagermann H, Küting K, Kinney W., «Internal Audit Handbook», Springer, Berlin, 2008.
28. Weill M, « L'audit stratégique: Qualité et efficacité des organisations » Anfor, Paris, 2007.

Mémoires

1. **AIT MOUMEN Jalila, MOKHTARI Samar** « Les Pratiques de l'Audit Commercial au sein des établissements bancaires ». Mémoires de fin d'études du deuxième cycle. Option : Administration et Gestion des Entreprises Touristique set Hôtelières. Institut Supérieur International de Tourisme de Tanger :Maroc, Promotion 2003/2005
2. **DIALLO Thierno Amath** « L'Incidence de l'Audit Marketing sur les performances commerciales d'une entreprise sénégalaise : Cas de La Siagro Kirene SA » Mémoire en Master of Science in Management. Option : Audit et Contrôle de Gestion. Soutenu Juillet 2012
3. **GUEDECHE Khaled**, « Essai d'analyse d'une démarche de marketing opérationnel : Cas de la Société Nationale des Transports Ferroviaires » Mémoire de Magister en sciences Economiques. Option Management des entreprises. Université Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou. Département Des Sciences Economiques

Articles et Revues

1. **HEUCLIN Sebastien**, « Clefs et Méthodes pour mener un Audit Marketing Profitable en BtoC et BtoB » – M.S. Marketing Management et Communication. Scolarité 2007-2008
2. **LAVERGNE**, Martine de Lavergne. Cours de Marketing. 2003-2004
3. **CROMPTON John. LAMB Charles**. «The Marketing Audit- A starting point for strategic planning»
4. **KLINČEKOVÁ Silvia, ŠALGOVIČOVÁ Jarmila**. « The Role of Marketing Audit and Value of Information». International Journal for Innovation Education and Research. Vol.2-01, 2014
5. **Suliman Asem, Al-Ghadeer Hamad**. «Marketing Audit Impact on Organizations' Marketing Performance: An Empirical Study on Private Hospitals in Amman» Vol.1 No.6, Juin 2015

Internet

www.l-egypte.com

www.ambafrance-eg.org

www.guidepme.com

www.boundless.com/marketing

www.adage.com

www.startupoverseas.co.uk

www.mfaegypt.org

www.coface.lt

www.cia.gov

www.kamena.com

www.weforum.org

www.larousse.fr

www.unipsed.net

www.sis.gov.eg

lesjeuneco.com

Résumé

Les entreprises aujourd'hui, ressentent de plus en plus le besoin et la nécessité de repenser leur organisation. Au fur et à mesure qu'elles se développent, elles se rendent compte qu'il faudrait qu'elles fassent des études de marchés, de la publicité et assurer un produit et service de qualité pour leur clientèle et de façon régulière.

À cet effet, l'entreprise doit appliquer de techniques spécifiques non seulement pour entretenir ses relations avec sa clientèle, mais surtout pour conquérir des marchés, voire de les créer, de la conserver et de le développer. D'où le développement de l'application du marketing dans de nombreuses sociétés.

Cependant, la pratique du marketing sous différentes forme, entre autres la publicité, l'étude de marché, la promotion de vente et l'application des stratégies, ne suffit pas. Il faut s'assurer que les actions menées et les moyens mis en œuvre sont utilisés de façon efficace. Les sociétés devraient alors procéder à une analyse beaucoup plus systématique.

Notre travail consiste à étudier le rôle et apport de l'audit marketing au sein d'une entreprise orientée produit au niveau de l'entreprise égyptienne KAMENA PRODUCTS CORPORATION. La question de recherche peut être résumée en ces termes : Occulter une démarche d'audit marketing au sein d'une entreprise peut-il être handicapant dans son développement ?

Dans notre recherche, nous allons essayer de faire apparaitre le rôle central de l'audit marketing en l'articulant à la démarche marketing ainsi qu'à la démarche d'un audit marketing et présenter, les leviers primordiaux dans un audit marketing.

Les mots clés : Marketing, Contrôle Marketing, Audit, Audit Marketing, développement commerciales, PESTEL, SWOT.

Liste des tableaux, schémas et figures

Figures

Figure N.01 - Organisation type d'une entreprise orientée produit.....	15
Figure N.02 - Organisation type d'une entreprise orientée vente.....	16
Figure N.03 - Organisation type d'une entreprise orientée client.....	17
Figure N.04 - La dimension du marketing holiste.....	18
Figure N.05 - La démarche marketing.....	23
Figure N.06 - Les composantes du Mix Marketing.....	26
Figure N.07 - Les étapes du contrôle marketing.....	28
Figure N.08 - Étapes traditionnelles du processus de l'audit marketing.....	42
Figure N.09 - La démarche de l'audit marketing.....	49
Figure N.10 - Les champs d'investigation de l'audit marketing.....	50
Figure N. 11 -L'analyse PESTEL.....	52
Figure N.12 - Les 5 forces concurrentiels de M. Porter.....	55
Figure N.13 - Carte de L'Égypte.....	74
Figure N.14 - Le Logo de KAMENA.....	82
Figure N.15 - Les grandes concurrents de KAMENA.....	101
Figure N.16 - Résultats individuels de l'efficacité Marketing.....	124
Figure N.17 - Résultat de la grille d'efficacité marketing de KAMENA.....	125

Tableaux

Tableau N. 01 - Les types du contrôle marketing.....	28
Tableau N. 02 -Indicateurs Macroéconomiques de l'Égypte.....	78
Tableau N.03 - Évolution du Chiffre d'affaires de KAMENA de 2009 à 2013.....	100
Tableau N.04 - Évolution du capital de KAMENA de 2009 à 2013.....	100
Tableau N.05 - Diagnostic externe de KAMENA.....	126
Tableau N.06 -Diagnostic interne de KAMENA.....	127

Schémas

Schéma N.01 - Le circuit court.....	108
Schéma N.02 - Le circuit ultra court.....	109

TABLE DE MATIERES

Remerciements.....	i
Dédicaces.....	ii
Sommaire.....	iii
Liste des abréviations.....	iv
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PARTIE I : INTRODUCTION ET CONCEPTUALISATION DE L’AUDITMARKETING.....	7
Introduction.....	8
CHAPITRE 1 : Généralités sur le marketing et sa démarche globale.....	9
Section1: Concept de Marketing et Marketing Management.....	10
1.1 Bref historique du Marketing	10
1.2 Définitions du Marketing et du Marketing Management	11
1.2.1 Définitions du Marketing	11
1.2.3 Définitions du Marketing Management	12
1.3 Importance et rôle du Marketing dans l’Entreprise.....	13
1.3.1 Importance du Marketing dans l’organisation.....	13
1.3.2 Evolution du Marketing dans l’entreprise	13
1.3.3 Rôle du Marketing dans l’entreprise.....	18
1.3.4 Les activités du Marketing Management.....	20
Section 2 : La Démarche Marketing : Du Marketing stratégique au Marketing opérationnel.....	22
2.1 La Démarche Marketing.....	22
2.1.1 Le Marketing Stratégique.....	23
2.1.2 Le Marketing Opérationnel.....	25
Section 3 : Le Contrôle Marketing.....	27
3.1 Définition.....	27
3.2 La nécessité du contrôle Marketing.....	27
3.3 Les types du contrôle marketing.....	28

3.3.1	Contrôle du plan annuel.....	29
3.3.2	Contrôle de rentabilité.....	29
3.3.3	Contrôle de la productivité.....	30
3.3.4	Contrôle stratégique.....	30
	CHAPITRE 2 : Généralités sur l’audit et l’audit marketing.....	31
	Section 1 : Généralités sur l’Audit.....	32
1.1	Aperçu historique des pratiques d’audit.....	32
1.2	Définition de l’audit.....	34
1.3	Définition de l’audit interne.....	35
	Section 2 : L’Audit Marketing.....	37
2.1	Bref Historique de l’Audit Marketing.....	37
2.2	Définitions et Caractéristiques essentiel de l’audit marketing.....	38
2.2.1	Definitions.....	38
2.2.1	Caractéristiques essentiel de l’audit marketing.....	39
2.3	Typologie d’audit marketing.....	40
2.4	Le personnel de l’audit marketing.....	41
2.5	Le processus de l’audit marketing.....	42
2.5.1.	La préparation et dialogue avec les acteurs de l’entreprise.....	43
2.5.2	La collecte de données et les outils.....	45
2.5.3	Analyse de donnes.....	47
2.5.4	L’élaboration du rapport.....	48
2.6	La démarche de l’audit marketing.....	48
2.6.1	Environnement commercial.....	50
2.6.2	La stratégie marketing.....	58
2.6.3	L’analyse de l’organisation marketing.....	61
2.6.4	Le système d’information marketing (SIM).....	63
2.6.5	L’analyse de la productivité.....	64
2.6.6	Les fonctions marketing.....	65
	Conclusion	69

PARTIE II : AUDIT MARKETING DE L'ENTREPRISE KAMENA EGYPT	70
Introduction.....	71
CHAPITRE 1 : Présentation de l'entreprise - KAMENA Products Corporation.	72
Section 1 : Aperçu général du pays et le Marche Egyptien	73
1.1 Aperçu général du pays.....	73
1.1.1 Géographie.....	73
1.1.2 Climat.....	75
1.1.3 Population et démographie.....	75
1.1.4. Système politique	76
1.1.5 Principaux secteurs d'activité.....	77
1.2 Situation Economique actuelle.....	77
1.3 Aperçu des Medias en Egypte.....	80
Section 2 : Présentation Général de KamenaProducts Corporation	81
2.1 Présentation physique	82
2.2 Origine.....	82
2.3 Statut.....	83
2.4 Mission et Objectives.....	83
Section 3 : Structure Organisationnelle du Personnelle et Les Activités	85
3.1 Organigramme	85
3.1.1 Description des entités et services.....	85
3.2 Les Activités	87
3.2.1 Les Produits.....	88
3.2.2 Les usines.....	88
CHAPITRE 2 : Analyse de la situation marketing et rapport sur le fonctionnement de KAMENA	89
Section 1: Méthodologie d'approche	90
1.1 Univers d'enquêté.....	90
1.2 Méthode de collecte de données.....	90
1.2.1 La documentation.....	91

1.2.2 La méthode quantitative – Le questionnaire	91
1.2.3 La méthode qualitative - L'entretien individuel semi-directif.....	92
1.3 La collecte et traitement de données	93
1.3.1 Le traitement de données sur terrain.....	93
1.3.2 Les personnes interviewées.....	93
1.3.3 La conduite des entretiens.....	94
1.3.4 Le traitement de données : analyse manuelle et analyse informatique.....	94
1.4 Difficultés rencontrées et limites de la recherche	94
Section 2 : Analyse de la situation marketing existante	96
2.1 Analyse de l'attractivité de l'environnement	96
2.1.1 Analyse du macro environnement	96
2.1.2 Analyse du microenvironnement	100
2.2 Analyse de l'efficacité marketing de KAMENA	103
2.2.1 Stratégie Marketing	103
2.2.2 Mode d'organisation	105
2.2.3 Systèmes et Procédures	106
2.2.4 La productivité.....	106
2.2.5 Les fonctions Marketing.....	107
2.3 Les résultats des entretiens.....	112
2.3.1 Prérogatives de la Direction Marketing.....	112
2.3.2 Perceptions de l'audit marketing au sein de Kamena Products Corporation.....	113
2.3.3 Suggestions pour améliorer la pratique de l'audit marketing.....	115
2.3.4 Résultats de la grille d'efficacité marketing de Kamena.....	116
Section 3 : Diagnostic Stratégique et Recommandations.....	125
3.1 Diagnostic de la situation.....	125
3.1.1 Diagnostic externe	126
3.1.2 Diagnostic interne.....	127
3.3 Recommandations Générales et Spécifiques	129
3.3.1 Recommandations générales.....	129

3.3.2 Recommandations spécifiques.....	131
Conclusion	133
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	134
BIBLIOGRAPHIE.....	vi
Résumé.....	x
Mots clés.....	x
Table des matières.....	xi
ANNEXES.....	xvii

ANNEXES

□ **LISTE DES ANNEXES**

En Anglais

Annexe 1 : Organigramme de Kamena Products Corporation

Annexe 2 : Interview Guide Marketing Director

Annexe 3: Interview Guide Director of Consumer Products Group

Annexe 4: Interview Guide Deputy Sales Manager

Annexe 9 : Marketing Effectiveness Grid

Annexe 6 : Certification ISO

En Français

Annexe 7 : Guide d'entretien Directrice Marketing

Annexe 8 : Guide d'entretien Directeur de Groupe de Biens de Consommation

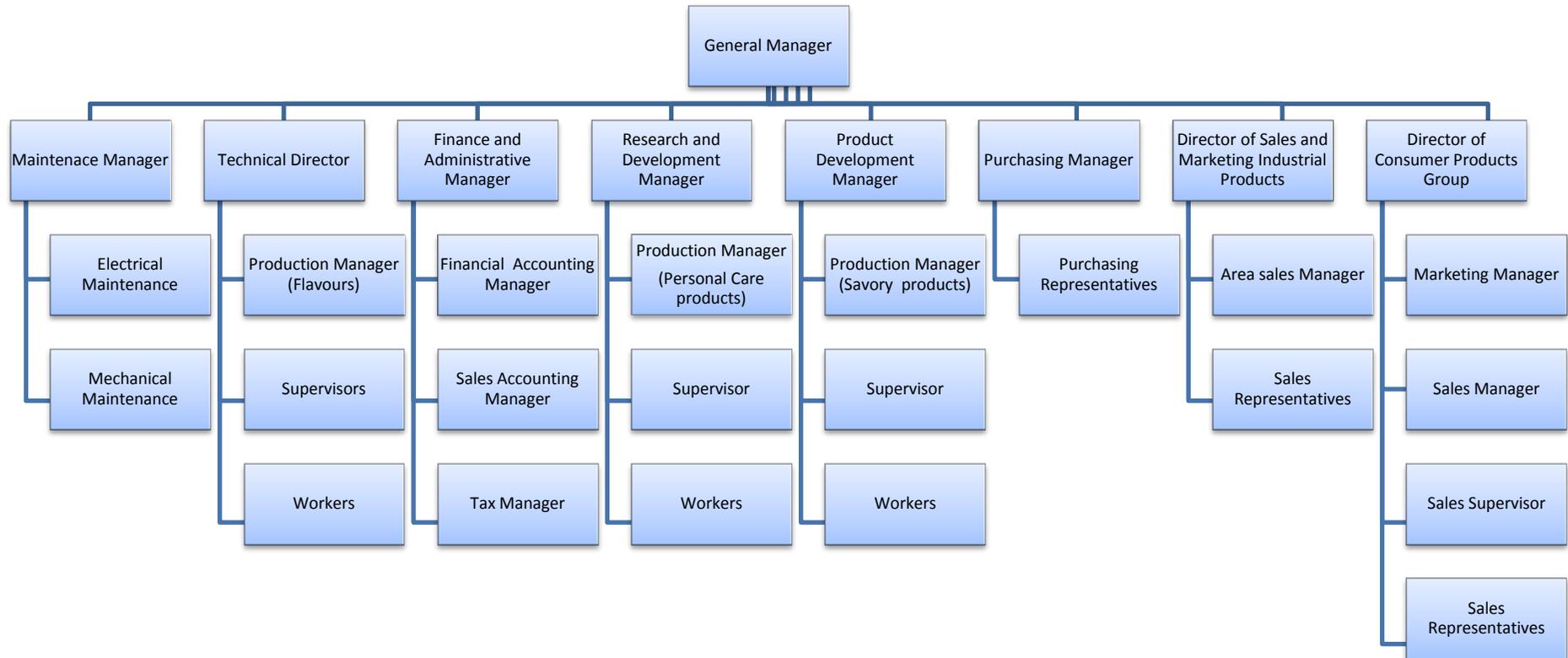
Annexe 9 : Guide d'entretien Directeur de Vente adjoint

Annexe 10 : Grille d'évaluation de l'efficacité marketing

Annexe 11 : Présentation de KAMENA

Annexe 12 : Les produits de KAMENA

ANNEXE 1 – Organigramme de KAMENA PRODUCTS CORPORATION



Source : KAMENA PRODUCTS CORPORATION (reconstitué par nous après un entretien avec le directeur de group de produits de consommation à ce sujet)

Annexe 2

INTERVIEW GUIDE

Marketing Director

Theme 1: Description of the prerogatives of the Marketing Department?

Q1: Can you tell us and describe the prerogatives of the Marketing department of KAMENA?

Q2: What are the relationships between your department and the sales department?

Q3: The relationship between the marketing department and other (Production, R & D, Purchasing, Finance and Accounting, Legal Service, etc) are they successful?

Q4: Are you concerned with and do you measure productivity and profitability (spending) of marketing actions? And how?

Theme 2: Perception and understanding of marketing audit

Q5: Have you ever heard about marketing audit?

Q6: In your opinion, what does marketing audit consist of?

Q7: What are the objectives and characteristics of a marketing audit?

Q8: Does KAMENA practice marketing audits? If so what is its frequency realization?

Theme 3: Contributions of the marketing audit on company development

Q9: How do you rate the quality of marketing audits already undertaken?

Good

Average

Poor

Q10: Are the marketing audit reports communicated and what their contributions to the management of the activities in your department?

Q11: Marketing audits, do they have an impact on business management of KAMENA? How and why?

Theme 4: Reviews and suggestions for improving the practice of marketing audit

Q12: What criticisms do you have about the practice of marketing audit within KAMENA?

Q13: What suggestions do you propose to improve the practice of Marketing audit within KAMENA?

Traduction: Liconga, Yanciela

Annexe 3

Interview Guide

Director of Consumer Products Group

Theme 1: Description and evaluation of the function

Q1: What is the purpose of the function?

Q2: What assessments made about organizing your address / or service?

Q3: The tasks and activities of your function are they are clearly and well defined?

Q4: What is your relationship with the marketing and sales departments?

Theme 2: Presentation of the critical internal and external organization of the company.

Q5: Can you make the presentation of the internal organization of KAMENA (Staff, organization, operation)?

Q6: Are the functions adequately separated and each employee's tasks clearly defined?

Q7: Have you identified the various stakeholders of KAMENA?

Yes

No

If yes, which are they?

Q8: What are the relationships with each of the stakeholders cited?

Theme 3: Perception and contribution of marketing audit

Q9: What is your perception of the marketing audit?

Q10: What is a marketing audit?

Q11: Do you practice marketing audit? If so how? And what is the frequency?

Q12: What are the contributions of a marketing audit to KAMENA?

Theme 4: Improvement Suggestion practice of marketing audit at KAMENA

Q13: Sales forecasting and measuring the productivity of marketing expenditures are they well conducted?

Q14: What suggestions do you do on the current state of marketing audits KAMENA?

Q15: What are your suggestions for improving the practice of marketing audit at KAMENA?

Traduction: Liconga, Yanciela

Annexe 4

Interview Guide Deputy Sales Manager

Theme 1: Critical reading of the evolution of sales in the last 5 years

Q1: Are Sales targets established on appropriate criteria? And is there a dashboard?

Q2: Can you give us the evolution of KAMENA these five (5) years?

Q3: What is the average annual sales volume of each product?

Q4: What is the growth rate of turnover of KAMENA?

Theme 2: Identification and explanation of the sources of progress and or regression

Q5: How is the sales force composed and managed at KAMENA?

Q6: What are the key indicators for measuring business progress?

Q7: Does the company know about the latest market developments, consumption patterns and the level of customer satisfaction?

Q8: Changes in laws and regulations concerning the company's business sector are they known in time, studied and taken into account?

Theme 3: Perceptions and criticism of the practice of marketing audit

Q9: When and how do you measure sales progress of KAMENA?

Q10: How do you perceive audit marketing KAMENA?

Q11: Are the findings of marketing audits useful for the Sales Division?

Q12: On a scale of 1 to 10, what is the level of practice of marketing audit in KAMENA?

Theme 4: Suggestions for improving the practice of marketing audit?

Q13: What suggestions do you propose to improve the commercial department through marketing audits?

Q14: What criticisms do you do on the practice of marketing audit within the company?

Traduction: Liconga, Yanciela

Annexe 5

MARKETING EFFECTIVENESS GRID

As part of my studies at the University Mouloud Mammeri Tizi Ouzou, Algeria and in order to obtain my Master's degree in Marketing and Business Management, I am conducting a study focused on Marketing Audit and therefore need to know about the marketing in the company.

I ask you to please help me by taking the time to answer some questions. Your answers will be strictly confidential and the treatment of data will be anonymous.

There is no right or wrong answer, answer as honestly as possible by select only 1 answer

Read the question before responding and feel free to ask for explanations if they do not seem clear.

Thank you in advance.

Questions

A. Does management recognize the importance of designing the company to serve the needs and wants of chosen markets?

0—Management primarily thinks in terms of selling current and new products to whoever will buy them.

1—Management thinks in terms of serving a wide range of markets and needs with equal effectiveness.

2—Management thinks in terms of serving the needs and wants of well-defined markets and market segments chosen for their long-run growth and profit potential for the company.

B. Does management develop different offerings and marketing plans for different segments of the market?

0—No.

1 —Somewhat.

2 —To a large extent

C. Does management take a whole marketing system view (suppliers, channels, competitors, customers, environment) in planning its business?

0—No. Management concentrates on selling and servicing its immediate customers.

1—Somewhat. Management takes a long view of its channels although the bulk of its effort goes to selling and servicing the immediate customers.

2—Yes. Management takes a whole marketing systems view, recognizing the threats and opportunities created for the company by changes in any part of the system.

D. Is there high-level marketing integration and control of the major marketing functions?

0—No. Sales and other marketing functions are not integrated at the top and there is some unproductive conflict.

1—Somewhat. There is formal integration and control of the major marketing functions but less than satisfactory coordination and cooperation.

2—Yes. The major marketing functions are effectively integrated.

E. Does marketing management work well with management in research, manufacturing, purchasing, logistics, and finance?

0—No. There are complaints that marketing is unreasonable in the demands and costs it places on other departments.

1—Somewhat. The relations are amicable although each department pretty much acts to serve its own interests.

2—Yes. The departments cooperate effectively and resolve issues in the best interest of the company as a whole.

F. How well organized is the new-product development process?

0—The system is ill defined and poorly handled.

1—The system formally exists but lacks sophistication.

2—The system is well structured and operates on teamwork principles.

G. When were the latest marketing research studies of customers, buying influences, channels, and competitors conducted?

0—Several years ago. 1 —A few years ago. 2 —Recently.

H. How well does management know the sales potential and profitability of different market segments, customers, territories, products, channels, and order sizes?

0—Not at all. 1—Somewhat. 2 —Very well.

I. *What effort is expended to measure and improve the cost effectiveness of different marketing expenditures?*

0—Little or no effort. 1 —Some effort. 2 —Substantial effort.

J. *What is the extent of formal marketing planning?*

0—Management conducts little or no formal marketing planning.

1—Management develops an annual marketing plan.

2—Management develops a detailed annual marketing plan and a strategic long-range plan that is updated annually.

K. *How impressive is the current marketing strategy?*

0—The current strategy is not clear.

1—The current strategy is clear and represents a continuation of traditional strategy.

2—The current strategy is clear, innovative, data based, and well reasoned.

L. *What is the extent of contingency thinking and planning?*

0—Management does little or no contingency thinking.

1—Management does some contingency thinking but little formal contingency planning.

2—Management formally identifies the most important contingencies and develops contingency plans.

M. *How well is the marketing strategy communicated and implemented?*

0—Poorly.

1 —Fairly.

2 —Successfully.

N. *Is management doing an effective job with its marketing resources?*

0—No. The marketing resources are inadequate for the job to be done.

1—Somewhat. The marketing resources are adequate but they are not employed optimally.

2—Yes. The marketing resources are adequate and are employed efficiently.

O. *Does management show a good capacity to react quickly and effectively to on-the-spot developments?*

0—No. Sales and market information is not very current and management reaction time is slow.

1—Somewhat. Management receives fairly up-to-date sales and market information; management reaction time varies.

2—Yes. Management has installed systems yielding highly current information and fast reaction time.

Source: Kotler, Philip « Marketing Management »Millenium Edition. Pearson Custom Publishing,2002, p.707

Certificate of Registration



This is to certify that the
Quality & Food Safety Management System of :

Kamena Products Corporation

Kafr Tohrmos Road, El Talbia, Giza, 12111, Egypt

Has been assessed and found compliant with the internationally recognized management principles and management system standard as below.

ISO 9001: 2008

**Including the Requirements of Operational
HACCP Specification MI-H02**

Approval is hereby granted for registration on the proviso that the certification rules and conditions are observed at all times.

Certification Scope:

Design and Manufacturing of Food Flavours and Colours, Seasonings and Sweeteners.

Certificate No.: 07150806005

Issue Date: 10th July 2010

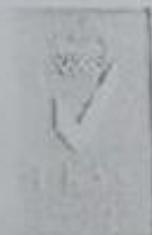
Expiry Date: 9th July 2013

Authorized Signature

Moody International Certification Ltd.

www.moodyint.com

This use of the Accreditation Mark indicates accreditation in respect of those activities covered by the Accreditation Certificate in 1.
This certificate remains the property of Moody International Certification Limited to whom it must be returned on request.



011

Annexe 7

Guide d'entretien Directrice Marketing

Thème 1 : Descriptif des prérogatives de la Direction Marketing ?

Q1 : Pouvez-vous nous présenter et nous décrire les prérogatives de la direction Marketing de l'entreprise ?

Q2 : Quelles sont les relations existantes entre votre direction et la direction de vente ?

Q3 : Les relations entre la direction marketing et les autres (Production, R&D, Achat, Finance et Comptabilité, Service Juridique etc. sont-elles fructueuses ?

Q4 : Se préoccupe-t-on de mesurer la productivité et la rentabilité des actions (dépenses) marketing ? Et comment ?

Thème 2 : Perception et compréhension de l'audit marketing

Q5 : Avez-vous déjà entendu parler d'audit marketing ?

Q6 : Selon vous, en quoi consiste un audit marketing ?

Q7 : Quels sont les objectifs et caractéristiques d'un audit marketing ?

Q8 : L'entreprise pratique-t-elle des audits marketing ? Si oui quelle est sa fréquence de réalisation ?

Thème 3 : Apports de l'audit marketing sur le développement commercial

Q9 : Comment jugez-vous la qualité des audits marketing déjà effectués ?

Bonne

Moyenne

Mauvaise

Q10 : Les rapports d'audit marketing vous sont-ils communiqués et quels sont leurs apports dans le cadre de la gestion des activités de votre direction ?

Q11 : Les audits marketing ont-ils un impact sur la gestion commerciale de KAMENA ?

Comment et Pourquoi ?

Thème 4 : Critiques et suggestions d'amélioration de la pratique de l'audit marketing

Q12 : Quelles critiques faites-vous sur la pratique de l'audit marketing au sein de KAMENA ?

Q13 : Quelles suggestions proposerez-vous pour améliorer la pratique de l'audit marketing au sein de KAMENA ?

Annexe 8

Guide d'entretien Directeur de Groupe de Biens de Consommation

Thème 1: Description et appréciation de la fonction

Q1 : Quelles sont les finalités de la fonction ?

Q2 : Quelles appréciations faites-vous sur l'organisation de votre direction/ou service ?

Q3 : Les missions et activités de votre fonction sont –elles bien définies et rédigées clairement ?

Q4 : Quelles sont vos relations avec les directions marketing et commerciale ?

Thème 2 : Présentation critique de l'organisation interne et externe de la société

Q5 : Pouvez-vous nous faire la présentation de l'organisation interne de l'entreprise (Effectif, organigramme, fonctionnement) ?

Q6 : Les fonctions sont-elles séparées suffisamment et les tâches de chaque employé clairement définies ?

Q7 : Avez-vous identifié les différentes parties prenantes de l'entreprise ?

Oui Non Si oui qui sont-elles ?

Q8 : Quelles sont les relations entretenues avec chacune de ses parties prenantes citées ?

Thème 3 : Perception et apport de l'audit marketing

Q9 : Quelles est votre perception de l'audit marketing ?

Q10 : En quoi consiste un audit marketing ?

Q11 : Pratiquez-vous l'audit marketing ? Si oui comment ? Et quelle est sa fréquence ?

Q12 : Quels sont les apports d'un audit marketing pour l'entreprise ?

Thème 4 : Suggestion d'amélioration de la pratique de l'audit marketing au niveau de l'entreprise

Q13 : Quelles suggestions faites-vous sur l'état actuel des audits marketing de l'entreprise ?

Q14 : Quelles sont vos propositions pour améliorer la pratique de l'audit marketing au niveau de l'entreprise?

Annexe 9

Guide d'entretien- Directeur de Vente adjoint

Thème 1 : Lecture critique de l'évolution des ventes sur les 5 dernières années

Q1 : Les objectifs de vente sont-ils établis sur des critères appropriés ? Et existe-t-il un tableau de bord ?

Q2 : Pouvez-vous nous donner l'évolution du CA de l'entreprise ces cinq (5) dernières années ?

Q3 : Quel est le volume annuel moyen des ventes de chaque produit ?

Q4 : Quel est le taux de progression du chiffre d'affaires de l'entreprise ?

Thème 2 : Identification et explication des sources de progrès et ou de régression

Q5 : Comment est composée et gérée la force de vente de l'entreprise ?

Q6 : Quelles sont les indicateurs clés de mesure des développements commerciaux ?

Q7 : L'entreprise a-t-elle connaissance des dernières évolutions sur le marché, des habitudes de consommation et du degré de satisfaction de sa clientèle ?

Q8 : 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 ?

Thème 3 : Perceptions et critiques de la pratique de l'audit marketing

Q9 : Quand et comment mesurez-vous les progrès de ventes de l'entreprise ?

Q10 : Comment percevez-vous les audits marketing de l'entreprise ?

Q11 : Les conclusions des audits marketing sont-elles utiles pour la Direction Commerciale ?

Q12 : Sur une échelle de 1 à 10, quel est le niveau de pratique de l'audit marketing au sein de l'entreprise ?

Thème 4 : Critiques et suggestions d'amélioration de la pratique de l'audit marketing

Q13 : Quelles suggestions proposez-vous pour améliorer le département commercial à travers les audits marketing ?

Q14 : Quelles critiques faites-vous sur la pratique de l'audit marketing au sein de l'entreprise ?

Annexe 10

GRILLE DE MESURE DE L'EFFICACITE MARKETING

Dans le cadre de mes études à l'Université Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou, en Algérie et l'obtention de mon diplôme en Master de Marketing et Management des entreprises, j'effectue une étude centré sur l'Audit Marketing.

Je vous demande, de bien vouloir m'aider en prenant le temps de répondre à quelques questions. Vos réponses seront strictement confidentielles, le traitement des données sera anonyme.

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.

Merci d'avance.

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 ?

0_ L'entreprise pense d'abord à vendre ses produits à qui voudra bien les acheter

1_ L'entreprise s'efforce de satisfaire, sur un pied d'égalité, un vaste ensemble de marché et de besoins.

2_ 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'actions différents pour chaque segment de marché visé ?

0_ Non

1_ En partie

2_ Oui

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

0_ Non : Elle se concentre sur la vente à sa clientèle immédiate

1_ En partie : Elle se soucie des circuits de distribution même si l'essentiel de l'effort commercial s'adresse à la clientèle immédiate.

2_ 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 ?

0_ Non : Le commercial et le marketing ne sont pas coordonnés et il se produit souvent des conflits.

1_ En partie : Il existe une synergie de principe, mais la coordination et la coopération laissent à désirer.

2_ 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.

0_ Non : On reproche souvent au marketing ses exigences inconsidérées et les coûts qu'elles entraînent pour les autres départements.

1_ En partie : Les relations sont cordiales, mais chaque département continue à agir selon son intérêt

2_ 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 ?

0_ Non : Il est mal défini et mal géré.

1_ En partie : Il existe un ensemble de procédures, encore rudimentaires

2_ Oui : Le système est bien structuré et géré de façon professionnelle

III. System d'information

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

0_ À de nombreuses années

1_ À quelques années

2_ 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 ?

0_ Non 1_ Partiellement 2_ Oui

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

0_ Très peu
1_ Un peu
2_ Systématiquement

IV. Orientation stratégique

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

0_ Non
1_ Il existe un plan annuel
2_ 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 ?

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

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

0_ Non ou pratiquement pas ?
1_ On y réfléchit, mais il n'y a pas de plan à proprement parler
2_ 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 ?

0_ Mal 1_ Oui 2_ Très bien

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

0_ Non : Les ressources sont inadéquates par rapport aux objectifs poursuivis.
1_ Relativement : Les ressources existent mais pourraient être mieux gérées

2_ Oui : Les ressources sont suffisantes et bien utilisées

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

0_ Non : Les données commerciales sont toujours en retard et le temps de réaction est long

1_ Relativement : Les données sont à jour. La capacité de réaction est variable

2_ 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

Source: Kotler, Philip. «Marketing Management» Millenium Edition, Pearson Custom Publishing. 2002, p707

ANNEXE 11



Raison sociale : KAMENA PRODUCTS CORPORATION

Forme juridique : Société Anonyme

Capital : 24 770 600 USD

Principal Siège social : P.O. BOX: 258, Giza, 12515

4 El Sabahy St. KafrTohormos Road,EL Talbia, Giza, 12111 Egypte

Tél: + (202) 37205862 - 37200416 - 37224394

Fax: + (202) 37217399

Autres sièges :

1. 7, Mokbel Basha St., Gleim – Alexandria, Egypte
2. Tanta, Tanta Qism 2, Tanta - Gharbia Governorate, Egypte
3. 4th Industrial Zone, 6th October - Egypte

E-mail: kamena@kamena.com

Web: www.kamena.com

ANNEXE 12 - Les produits de KAMENA

	<p>SPYSI CHEF DANS UNE BOITE est un mélange d'épices de haute gamme et haute qualité qui permet d'économiser les temps avec un minimum d'effort. Il y a un mélange pour tout et s'adapte à tous les goûts. Pour poulet, viande hachée et de poisson ... Avec leurs goûts originaux, pour, poulet frit, poulet frit piquant, oriental kefta, poisson frit ou grillé, shawarma oriental, hawawshi oriental, poulet cuit au four ou grillé, viande de boeuf, shishtawook. Vous et votre famille êtes sûrs d'apprécier.</p>
	<p>Miller's Sprinkle All Purpose Seasoning est un assaisonnement tout usage. Il rend la nourriture plus savoureuse ... naturellement. Il est un mélange unique d'épices qui améliore le goût du poulet, de la viande, pâtes, salade, légumes, œufs.</p>
	<p>Miller's Sprinkle Seasoning for Fries est une assaisonnement pour les frites. Surprenez votre famille et les enfants en leur offrant leur saveur préférée sur les frites, pop-corn, salades, pâtes, les œufs, les trempettes, etc. Juste saupoudrer votre saveur préférée sur votre plat ou de l'utiliser en cuisinant. Choisissez parmi Saveur Paprika avec sa saveur de poivron et de l'arôme de fumée sans chaleur. Saveur Pizza pour obtenir le vrai goût de la pizza italienne que tout le monde aime ou la saveur orientale Kabab incroyable. Pour les amateurs de goût épicé, choisir entre la Saveur de Piment et Citron, Saveur Jalapeno ou Saveur de Fromage Mexicain. Ils sauront satisfaire vos papilles.</p>



Miller's Rice Spice est la gamme de riz aux épices de Miller qui a été spécialement formulé pour apporter une variété de goûts délicieux à votre riz. Si vous avez envie de saveur exotique et vous cherchez un vraiment unique, l'expérience de la cuisine inoubliable, le riz aux Épices de Millers est votre choix idéal. Chaque sachet de Miller est assez pour deux tasses de riz. Profitez des mélanges spéciaux de la Miller d'épices de poulet, bœuf et curry avec des herbes, extraits d'épices naturelles, légumes déshydratés et de sel, qui va **pimenter votre vie**.



Miller's Instant Soup est une Soupe instantanée de Miller qui est faite d'un mélange unique d'épices et de légumes, y compris le sel, qui a été soigneusement choisi pour préparer de délicieux plats et grands. Il a 0 calories, saveur de poulet, soupe végétarienne sans gras et sans cholestérol. Il est la soupe ultime pour un mode de vie sain.



Sugar match est un édulcorant avec le goût du sucre sans après le goût et 0 (zéro) calories. Il ne contribue pas à la carie dentaire. L'aspartame a été testé pendant plus de 3 décennies dans plus de 200 études, ayant tous le même résultat: L'aspartame est sûr à 100%. L'aspartame a obtenu l'approbation de: FDA, l'OMS, la FAO et le Comité mixte d'experts des additifs alimentaires (JECFA). Acésulfame-k., Lactose.



Kamena Bath and Shower Foam est une mousse de Bain et Douche spécialement formulé pour nettoyer délicatement votre corps avec sa riche mousse et parfum rafraîchissant. **Un plaisir de douche quotidien pour toute la famille.** Kamena Bath and shower foam est disponible en six tailles de conditionnement différentes (100 ml, 200 ml, 400 ml, 1L, 2L, 3L) en fonction de toutes les familles et en quatre fragrances populaires; Rose, Herbal, Floral et de mangue et orange pour

	votre commodité.
	<p>Kamena Shower Scrub, exfolie en douceur, lisse et nettoie la peau sèche pour une sensation de fraîcheur d'eau toute la journée. En 2 odeurs délicieuses: grenade et de noix de coco de citron vert.</p>
	<p>Kamena Hair Shampoo and Conditioner, Kamena Shampooing est soigneusement formulé pour rendre le look de vos cheveux plus brillants et beaux que jamais. En outre, il contient les plus efficaces ingrédients revitalisants pour des cheveux vraiment cheveux propres.</p> <p>Kamena Apres-shampooing rend vos cheveux plus faciles à peigne, le style et fixés et laisse les cheveux plus brillants, plus soyeux et plus faciles à gérer. Disponible en deux formats 750 ml et 50 ml.</p>
	<p>Kamena Kidz Shampoo avec sa formule pas de larmes est assez doux et douce, même pour le plus jeune des bébés. Ce mélange unique des ingrédients les plus purs et les plus doux aide à maintenir l'équilibre de l'humidité naturelle des cheveux et se rincer facilement en laissant les cheveux et la peau douce, lisse et propre, sans irriter les yeux ou la peau. Disponible en 3 formats 400 ml, 200 ml, et 50 ml.</p>
	<p>Kamena Anti Dandruff Shampoo est un Shampooing Anti pellicules qui combat les pellicules efficacement et avec utilisation régulière permettra d'éviter sa récurrent. Il est assez doux pour un usage quotidien et laissera vos cheveux doux et propre, facile à gérer et sans pellicules. Disponible en 2 formats 50ml, 200ml.</p>



Kamena Hand Clean Moisturizing Hand Soap est un savon pour les mains avec une combinaison unique de nettoyeurs et hydratants ingrédients doux qui nettoie en douceur et hydrate vos mains, la laissant douce et lisse. En outre, Kamena Hand Clean offre une excellente protection antibactérienne contre une large gamme de germes qui ne sont pas éliminés en utilisant du savon ordinaire. Avec 4 parfums différents: pomme, rose, tropical et régulière et disponible en 4/modèles formats 250 ML, 350 ml, 360 ml et 4L.



Kamena Sun Cream est un Crème solaire qui offre une protection de 35 ou 26 ou 12 fois plus que votre propre protection naturelle contre les rayons UVB. Filtre UVA, hydratants et de vitamine E protègent votre peau contre le vieillissement précoce, desquamation de la peau et de réduire les coups de soleil induite par les rayons nocifs du soleil.

KamenaAfter Sun Moisturizing Gel est un gel refroidissement apaisant du miracle de l'usine de la nature des âges. Fabriqué avec le montant le plus concentré des frais d'Aloe Vera. Crème hydratante non grasse procure un soulagement efficace des coups de soleil, brûlures mineures, irritations de la peau, piqûres d'insectes, les frottements, démangeaisons, peau sèche. Disponible en 2 formats 50 ml et 200 ml.



Kamena Hand Cleanser and Sanitizer tue plus de germes - une formulation de la peau de l'environnement qui est doux sur les mains Cliniquement prouvé efficace pour aider à maintenir la santé de la peau. Juste un jet de Hand Sanitizer avancée tue autant de germes que deux jets de toute autre marque nationale. Renforcée avec quatre agents revitalisants nourrissants, Aloe Vera. Disponibel en 2 formats 30 ml et

	200 ml.
	<p>Shair 2 in 1 Shampoo est un shampoing revitalisant qui a été soigneusement formulé pour protéger et revitaliser les cheveux et le cuir chevelu. ceci est obtenu par une combinaison unique d'huiles, de protéines naturelles et les agents de conditionnement meilleur sélectionnés. Shair protège et maintient les cheveux facile à gérer, doux, lisse avec un éclat durable.</p>
	<p>Shair Body Wash, est un gel douche que avec l'utilisation régulière de Shair Body Wash avec hydratant ajoutée, laissera votre peau visiblement plus douce et plus lisse. Shair avec son mousse crémeuse nettoie en douceur votre peau, la protège de la déshydratation après le bain, préserve son équilibre hydrique et maintient sa douceur et son aspect sain. Petite quantité de Shair est suffisante pour un bain à l'ensemble 600 ml body.Shair. est suffisant pour plus de 120 utilisations.</p>

	<p>Shair Hand and Body Lotion, est un mélange unique non grasse des ingrédients qui prennent soin et huiles naturelles qui est rapidement et facilement absorbés pour hydrater, adoucir et lisser la peau jour après jour. Disponible en 2 formats 200ml et 50ml.</p>
	<p>LAVO est un détergent concentré. Il est la marque leader dans les détergents ménagers. Il enlève la graisse tenace de vaisselle et les surfaces, mais toujours douce sur vos mains. Choisissez parmi nos fragrances de pomme, citron, menthe ou orange. Disponible en 3,150 kg ou les emballages de 1 litre qui ont bouchons push-pull pour votre commodité.</p>

	<p>Fast Carpet Shampoo est un shampoing pour les tapis. C'est une manière sans effort et facile à nettoyer et enlever la graisse et les taches de votre tapis, tissus d'ameublement, meubles et vêtements. Fast est un shampoing mousse de tapis de haute qualité et concentré facilement miscible avec l'eau. Il fonctionne rapidement en absorbant la saleté et les taches soulevant en séchant à la poudre.</p>
	<p>Fast Disinfectant, Sanitizer & Deodorizer est un désinfectant et désodorisant. Maintenant, vous pouvez désinfecter, assainir et désodoriser vos salles de bains, les murs, les planchers, des tissus, des vêtements et des ustensiles avec un seul produit. Fast est un désinfectant concentré, désinfectant et désodorisant liquide qui peut être facilement rincé après utilisation.</p>
	<p>GLASO Glass Cleaner est une formule anti-statique qui traverse graisse et la saleté facilement, laissant toutes les surfaces étincelantes de propreté et de l'étaler gratuitement. Idéal pour nettoyer les vitres, les rétroviseurs, les voitures, les carreaux de mur, la céramique, le formica et le marbre. Glaso est disponible en 2 packs et avec 2 parfums différents, le parfum d'origine et le parfum d'orange</p>

Source : Données interne de KAMENA lors d'entretien avec le DPC

a. Les produits industriels

Couleurs et Arômes Alimentaires

Pour les industries suivantes :

Boulangerie	Sirops	Boissons	Bonbons
Chewing Gum	Biscuits	Gazeuses	Crème glacée
Pharmaceutiques	Produits laitiers	Tabac	Fragrances (parfums)

Produits Savoureux

Pour les industries suivantes :

Snacks	Sauces	et	Maïs	Chips
--------	--------	----	------	-------

	marinades		
Viandes congelés	Restauration	Poisson	Poulet
Soupe	Soupe instantanées	Popcorn	Autres

Fragrances

Pour les industries suivantes :

Désodorisants	Talc	Savons	Détergents
Assouplisseurs	Produits de beauté	Papiers tissu	Parfums
Shampoings	Insecticides	Papiers tissu	