

NADIA OUCHENE
Institut national de commerce
Ben Aknoun

**LA QUESTION DE LA PRATIQUE DU
MARKETING-MANAGEMENT EN
ALGERIE : QUELLES MANŒUVRES ?
QUELLES ERREURS ? ET QUELLES
PERSPECTIVES D'AVENIR ?**

Parmi les changements qui ont marqué l'économie, très peu d'entre eux sont communs avec ceux de l'entreprise traditionnelle : pour l'Algérie, la mondialisation et la révolution de l'information ne sont pas dans tous les cas des symptômes de développement.

Les NTIC étant importées à des prix remarquables, ce qui justifie le fait que l'on n'est pas l'auteur de cette innovation.

L'intégration quant à elle, ne se fait pas sans de vrais obstacles : l'entreprise algérienne accueille la concurrence étrangère –si agressive soit-elle- sans pour autant pouvoir lui « renvoyer l'ascenseur » en s'introduisant en retour pour exporter vers l'étranger par exemple.

De son côté, le partenariat avec l'étranger ne s'avère pas une décision de l'entreprise, plutôt, un choix lui étant imposé par l'Etat, ceci, en plus du fait qu'il ne s'agit pas toujours d'un enjeu maîtrisable par les responsables algériens.

Enfin, certains changements marquent à leur tour le consommateur à savoir que l'individualisme de la consommation ne se concilie pas avec l'irrationalité dans l'achat, ce qui rend ce dernier plus à l'aise avec le « made in » qu'il est prêt à payer à n'importe quel prix, la firme algérienne n'ayant pas suivi l'évolution des besoins et attentes de ce consommateur, n'ayant même plus songé à planifier un terrain d'entente avec ce type de partenaire par le biais d'une communication adaptée et non copiée, assiste à une déviation d'un pouvoir d'achat considérable.

Il est donc primordial de changer pour diriger l'imprévisible en développant une culture purement moderne orientée vers le marketing-management.

INTRODUCTION :

Il est vrai que la problématique de l'ouverture commerciale de l'économie algérienne suscite différents thèmes de réflexion¹, surtout que les entreprises algériennes en tant qu'acteurs économiques prépondérants demeurent pour la majorité d'entre elles traditionnelles- se caractérisant par une vision managériale très dépassée au point où elles demeurent rigides à la révision même de leur culture et de leur identité- et ce, même si à titre individuel, des progrès considérables sont en train de se faire tous les jours par un tas d'entreprises (de même nationalité) , ce qui est le cas de plusieurs entreprises dont l'activité s'est avérée stratégique pour le pays.

Par ailleurs et « du jour au lendemain », le contexte de la mondialisation s'impose à l'Algérie et donc, à tous ses acteurs économiques (parmi lesquels l'entreprise), les enjeux du problème du choix de l'économie de marché prennent un sens sérieux et porteur de risques.

A cet effet, la pratique du marketing- management devient une nécessité à laquelle on ne peut pallier si notre objectif minimal était la pérennité. Les règles du jeu sont alors claires : il faut progresser afin d'assurer une sorte de mise à niveau à priori, suite à quoi, et si l'on visait un seuil minimum de rentabilité, il faudrait procéder par ce qu'on appelle « la parité avec la concurrence ». Cette dernière est rude : surprenante d'abord, diversifiée, à dimension internationale et surtout expérimentée. On serait dès lors et déjà loin de viser la conquête du marché ou de penser à procéder par des stratégies concurrentielles agressives, l'idéal serait de faire « l'élève » pour devenir progressivement « petit professeur » en ce sens que la question qui serait cruciale pour le moment est « l'apprentissage » en matière de marketing- management mais dans un sens éveillé évitant particulièrement l'imitation aveugle. Il s'agit pour l'entreprise algérienne d'adopter la vision managériale moderne et la démarche marketing et d'approprier les pratiques marketing- management à sa réalité.

Pour ce faire, nous nous demandons si, vu les exigences de l'adoption de l'économie de marché en tant que système et par rapport à la conjoncture actuelle à caractère contraignant, comment la question de la pratique du marketing- management est- elle abordée.

De là, on pourrait s'interroger sur un tas d'évènements, à savoir :de quelles pratiques de type marketing- management s'agit il en l'occurrence en matière d'adoption, d'organisation, de planification et de contrôle ?

(1) N.M'HAMSADJI –BOUZIDI- « 5 essais sur l'ouverture de l'économie algérienne » , ENAG ed° d'Alger , 1998 P3.

qu'en est- il à propos des manoeuvres des manoeuvres empruntées actuellement ainsi que la démarche suivie par l'entreprise algérienne et quels paradoxes à ce type de pratique ?

- quels redressements et quels changements opérer dans le sens de l'intégration ?

Une telle recherche nécessiterait certainement une observation des plus pointues de la situation actuelle de l'entreprise algérienne et ce, particulièrement en la matière de marketing- management, ce qui nécessiterait la mise en valeur de l'expérience des auteurs précédents en la matière.

L'ALGERIE FACE AUX EXIGENCES DU MONDE EN MATIERE D'EVOLUTION :

La mondialisation a lancé l'Algérie (en tant que pays sous développé) dans un contexte très vaste et rapidement évolutif. Pendant que l'algérien se débattait avec les conséquences de l'ancien système dit socialiste, pendant que le gouvernement connaissait des transitions diverses, surtout depuis l'abandon de l'ancien système et pendant que la société algérienne baignait dans les conséquences de l'insécurité, ce qui, au total a duré au moins vingt ans, le monde extérieur a pris des formes de développement bien diverses.

L'apparition de la nette économie (due essentiellement à la mondialisation mais aussi à la création de la valeur client et à la révolution informationnelle), de l'e- économie (due au développement surprenant des NTIC), ont toutes deux favorisé des qualités importantes chez les entreprises étrangères en matière de développement (tout sens confondu).

Il est apparu alors une nouvelle économie axée principalement sur le long terme.

C'est ce type de contexte économique que l'entreprise algérienne est contrainte de affronter aujourd'hui.

LE NOUVEAU MANAGEMENT ET SES APPORTS :

Les tendances managériales du secteur économique ont favorisé dans les pays évolués la transition de l'entreprise « traditionnelle » à la « start-up ». Ce type de nouvelle entreprise possède un niveau stratégique et un aspect très moderne dans la mesure où celle- ci est appelée à s'intégrer dans un réseau d'entreprises toutes flexibles interdépendantes essayant de partager ensemble un savoir- faire ; l'objectif étant de créer de la valeur client, ce qui incite à un style managérial nouveau grâce à un changement de culture.

Ce changement se traduit par l'apparition du management stratégique moderne, des nouvelles technologies de l'information et de la communication(NTIC), du management de développement faisant de l'entreprise une organisation innovante et de la diffusion de la culture par la qualité totale(Total Quality Management –TQM).En d'autres termes, ce type d'entreprises adopte : le modèle de référence qu'est l'entrepreneuriat (où les entreprises s'adaptent, grandissent et se multiplient pour se développer), la nouvelle approche du plan de développement appelée « business-plan » ou « business- model », et enfin, le modèle organisationnel vers lequel elle s'oriente : celui de l'entreprise horizontale orientée processus.

Les tendances actuelles des nouvelles entreprises dans le management des connaissances dans le cadre de la gestion du savoir et des compétences font que celles- ci deviennent des organisations apprenantes conciliant le management des métiers ou des fonctions et celui des projets.

La nouvelle philosophie managériale est donc orientée vers la stratégie.

DU MANAGEMENT AU MARKETING- MANAGEMENT :

Il ne s'agit plus pour l'entreprise moderne d'orienter son activité vers la production, plutôt vers le marché : le client est roi et la production se doit d'être personnalisée ; apparaissent alors des idées nouvelles dans le management telles que le juste à temps, l'entreprise réseau, le client étant connecté au système de production.

On assiste également à un dégonflement des bulles boursières et immobilières et à un effondrement sélectif des valeurs technologiques.

Les entreprises commencent à connaître les diverses pressions des actionnaires à travers les conseils d'administration.

On assiste également au phénomène du « management à la japonaise » qui considère qu'entamer une démarche stratégique ne relève pas uniquement du «top management» mais plutôt d'en faire « une affaire collective », ce qui faciliterait probablement la circulation de l'information (grâce aux cadres moyens) dans le but de faciliter les révisions et d'établir ainsi, la synergie.

On parle aujourd'hui de TQM «lequel résulte de la participation active de l'ensemble du personnel de l'entreprise et non plus seulement des spécialistes »².

(2) J. ORSONI et J.P HELFER « management stratégique », 2 ed°, librairie Vuibert, 1994,p173.

C'est donc l'optimisation de la qualité, des coûts de revient et des délais- dans le but de satisfaire les attentes de la clientèle- qui se traduit par l'élaboration d'un contrat d'assurance qualité d'une part, et par la diminution des coûts, d'autre part.

On parle enfin de projet d'entreprise se matérialisant par une charte d'entreprise ayant pour objectif le rassemblement des salariés en vue de faire déclencher le désir de prendre des initiatives à tous les échelons, et ce, en développant le sentiment d'appartenance, et en promouvant les valeurs humaines, tout en fixant les règles de ce jeu et en gardant une certaine croyance en l'éthique d'entreprise³.

L'enjeu est donc un challenge fondé sur un but fondamental de la firme. Les effets de globalisation de leur côté ont créé une forme de société caractérisée par une pluralité de valeurs et de styles dite « multinationale » et « multiculturelle ».

L'accélération de la diffusion mondiale des technologies et du savoir (grâce à l'Internet), la levée des freins au commerce mondial etc., sont des facteurs qui ont davantage renforcé le changement et qui l'ont imposé à d'autres.

En marketing- management, le concept de la stratégie moderne repose sur l'avantage concurrentiel. L'analyse du jeu concurrentiel s'impose afin de permettre à l'entreprise de se positionner par rapport à ses concurrents. Gérard GARIBALDI⁴ propose une comparaison de l'analyse stratégique classique avec l'analyse concurrentielle.

Par ailleurs Luc BOYER ET Didier BRUGAUD⁵ perçoivent l'évolution marketing à des niveaux bien distincts :

- par rapport au principe de la personnalisation, on voit naître : le géomarketing, le one to one, le trade off, le benchmarking ;
- à travers la distribution, on cite : le trade marketing, le e- business ;
- à travers la marque, on voit naître : le co- branding, le brand stertching, les marques de distributeurs ;

(3) définie par J.HORSONI et J.P HELFER op cit p178 comme suit : « l'ensemble de règles de conduite admises par la communauté des gestionnaires en vue de réaliser certaines fins ».

(4) G. GARIBALDI « l'analyse stratégique », ed° d'organisation, 3ème édition 2001, p51-52.

(5) L. BOYER et D. BRUGAUD « le marketing avancé du one to one au e-business », ed° d'organisation, 2000, p18.

- à travers le temps, on vise enfin : le yield management, le marketing interactif, le time based competition.

Les évolutions du monde sont donc diverses : de l'économie traditionnelle à la nette économie, de l'entreprise traditionnelle à l'entreprise réseau et à la start- up, du marketing de masse à celui personnalisé, de la technologie de production à la technologie d'information et de communication, de la gestion orientée vers l'action au management stratégique, de la qualité de service à la total quality control (TQC), de la satisfaction du client au customer relationship management (CRM), du business au e- business, du marketing au cybermarketing etc.

Voici en général les spécificités du nouveau marketing- management mondial, et voici par conséquence ce à quoi est censée être confrontée l'entreprise algérienne contemporaine ; quelles seraient donc ses pratiques face à toutes ces exigences du monde moderne ?

APERÇU GLOBAL SUR LES PRATIQUES DU MARKETING-MANAGEMENT CONTEMPORAIN EN ALGERIE :

Il s'agit pour nous d'identifier les manœuvres actuellement empruntées en matière de gestion commerciale et éventuellement de marketing- management à travers la consultation des diverses réflexions des acteurs économiques.

Mais au préalable, nous ne manquerons pas de spécifier le contexte algérien lequel conditionne en quelque sorte les dites pratiques.

En essayant de ne pas trop nous attarder sur le passé, nous pouvons dire que pour le modèle algérien, il s'intègre dans le cadre des évolutions du monde traditionnel : dans les pays en voie de développement (PVD), en l'occurrence ceux du Maghreb, on assiste à une nouvelle forme d'économie générale durant le dernier siècle modifiant ainsi le rôle d'un tas d'acteurs à savoir : l'Etat, les actionnaires, les fournisseurs, les clients etc. Le contexte général s'est également vu modifié par la nouvelle technologie ayant relativement participé aux changements à priori opérés.

Pour le contexte algérien -aussi bien économique que managérial-, il s'agit à la fois des conséquences de l'histoire et de celles de l'actualité tout en soulignant les effets du sous développement économique d'une part, et de ceux des mutations et des choix politico-économique d'autre part.

LES SEQUELLES DU PASSE :

Sans parler de la guerre d'Algérie avec la France, il est primordial de parler d'un sous développement caractérisé par la pauvreté et les inégalités : phénomène qui n'a fait que s'accroître avec la guerre et qui ne cesse de

persister aujourd'hui même si sous des formes différentes. La pauvreté pourrait être reflétée par la mesure du revenu par tête (le SMIG étant fixé à 12000 DA) –même si cette unité de mesure ne donne pas une idée précise des revenus les plus défavorisés- le niveau de satisfaction des besoins fondamentaux en l'occurrence alimentaires révèle par contre la sous nutrition où la malnutrition dus à la pauvreté⁶.

Les répercussions des choix économiques opérées à la fin des années quatre vingt où l'on a annoncé le projet de la restructuration des entreprises publiques se sont bien vues jusque là car les conditions de réussite d'un tel projet n'ont pas été fournies : l'échec est alors résultante évidente.

Vers les années quatre vingt dix, on parlera alors d'autonomie des entreprises et d'économie de marché, ceci, pour corriger sa vision de l'entreprise publique –qualifié à l'époque de malade assisté- afin de lui permettre de se relancer d'elle même, en même temps, on reconnaît alors le rôle joué par le secteur privé et en essaya de lui donner sa chance.

Les conditions de l'autonomie des entreprises publiques n'étaient pas respectées, on déduit que l'Algérie s'est lancée dans un projet dont elle ne maîtrisait pas la gestion. Et qui a renforcé la crise financière ainsi que managérial au sein de ces mêmes entreprises.

La notion de compétition s'impose nécessitant alors la préparation des procédures et de critères permettant de pallier au piège de la gestion administrée.

POSITION DES ENTITES ECONOMIQUES :

Quel a été le comportement des entités algériennes face à ce nouveau choix et notamment en matière d'adoption de l'esprit marketing ?

Il serait temps alors de distinguer cinq types d'entités opérant actuellement en Algérie à savoir :

- les entreprises publiques économiques à activité stratégique,
- les sociétés privées et pour la majorité familiale,
- les entités publiques économiques à activité secondaire,
- les sociétés mixtes,
- enfin, les sociétés étrangères implantées depuis un certain temps sur le territoire algérien.

Cette diversité d'entités économiques engendre une diversité de styles managériaux et d'optique, ce qui, automatiquement différencie les pratiques aussi bien managériales que marketing à leur niveau.

(6) Pour plus de détail, consulter J.L GORDON et F. BLANC « économie générale BTS2 », collection Scodel, édition NATHAN 1992, dossier n010, thème n°1.

Nous nous intéressons spécialement à l'entreprise algérienne, mais n'oublions pas qu'elle évolue face à des vecteurs très importants de l'industrie étrangère de nationalités diverses.

Pour les entreprises publiques à activité stratégique, il est apparent qu'elles demeurent directement ou indirectement surveillées par l'Etat Algérien, à savoir même assistées : il s'agit de la SONATRACH, de la SONELGAZ, d'AIR ALGERIE, de SAIDAL etc., lesquelles monopolisent encore en quelque sorte le marché domestique mais pas pour autant le marché étranger, ceci, tout en tenant compte de l'optique actuelle du consommateur : orientée vers le meilleur rapport qualité/prix.

Ce type d'entreprises révisent progressivement leur philosophie managériale car des projets de partenariat dans lesquels les a lancé l'Etat Algérien le nécessite.

Toutefois, et en matière de marketing, l'adoption au sens propre du terme est encore loin d'être :

serait- ce la culture des principaux dirigeants, et de là leurs volontés qu'il faudrait réviser ?

-serait- ce l'état d'esprit régnant dans tout le corps de l'entité qui reste attaché à l'esprit du monopole ?

- serait- ce une inconscience que ce qu'on appelle monopole n'existe plus (même au marché domestique), car officiellement ou officieusement, le marché connaît des pénétrations de plus en plus agressives de la concurrence ces derniers temps.

Or qu'à l'échelle mondiale, ces entreprises (publiques et économiques à activité stratégique) sont constamment concurrencées par des entreprises non seulement expérimentées mais aussi bien positionnées et connues de par leur création de la valeur client et de leurs innovations excessives.

Les pratiques marketing des entreprises algériennes semblent alors embryonnaires consistant principalement à quelques actions communicationnelles très peu cohérentes à savoir : la publicité TV, radio, les press book, les salons et expositions et un peu de relations publiques.

La communication ne l'oublions pas a pour rôle de promouvoir des produits et des services de qualité, de technologie récente, adaptés aux besoins et à des prix compétitifs. La distribution étant négligée, le problème du déséquilibre régional existe toujours.

Il est bien dommage pour des entreprises à vision managériale moderne évoluant dans un contexte économique totalement nouveau, d'adopter une attitude marketing arriérée encore orientée vers la production au point

même où son organisation est démunie des services marketing ; comment imaginer l'adoption de la démarche sans un système répondant aux objectifs censés être de type marketing autant que de rentabilité et commerciaux ?

Les pratiques marketing dans ces entreprises dénoncent une inconscience totale des dirigeants par rapport à l'enjeu concurrentiel et aux éventualités d'échec sur le marché dans un système d'économie de marché.

Pour le second type d'entreprises algériennes (sociétés privées et pour la majorité familiales), il s'agit d'entreprises moins dotées (dans la plupart des cas) que les entreprises publiques en matière d'expérience, d'ancienneté sur le marché et d'assistance de l'Etat.

Toutefois, il a été remarqué que ces dernières ont pour la plupart d'entre elles commencé leur activité avec une identité stable et une culture satisfaisante par rapport à l'évolution de l'environnement. Elles sont toutefois obsédées par le profit maximum à court terme et empruntent pour la majorité des méthodes illégales pour arriver à leurs fins.

Etant souvent d'aspect familial, elles présentent l'inconvénient de la décision centralisée et de la méfiance vis-à-vis de son encadrement. Par ailleurs et sur le plan marketing, même si elles "brûlent" souvent l'étape de la prospection commerciale en se fiant au « bouche à oreille » et à "l'espionnage industriel", elles pratiquent en quelque sorte une communication –même si boiteuse- afin de promouvoir leurs produits. L'étape de la réflexion marketing étant loin d'être respectée, il s'avère que la vision marketing ne suit pas exactement la vision managériale, cette dernière étant loin de viser la création de valeur client où encore moins l'adaptation au marché.

Pour le troisième type d'entreprise algérienne, il s'agit des entreprises publiques actuellement autonomes à activité ordinaire et où la gestion se fait à la "traditionnelle", celles-ci se maintiennent à peine sur le marché étant dotées d'une philosophie managériale très dépassée et d'une optique vente sinon produit. La qualité étant encore un problème crucial pour elles, elles survivent "au jour le jour" et attendent peut être d'être rachetées par des parties patronales privées, sinon, d'être assistées de nouveau par l'Etat.

Le quatrième type d'entreprise étant des entreprises mixtes, le partenariat a permis l'alliance d'entreprises algériennes avec des entreprises étrangères dans le but d'importer sagement un certain niveau technologique et un savoir faire.

Pour le moment, ce type d'association permet la "survie" au moins à l'entreprise algérienne, à savoir si elle saura profiter de cette alliance. La structure marketing existe évidemment dans ce genre d'entreprises, c'est déjà

un pas vers la vision marché. Par ailleurs, il n'est pas évident que la démarche marketing soit suivie avec rigueur car l'expérience ainsi que le professionnalisme manquent en plus de la culture. Sera-t-elle révisée à l'occasion de l'alliance avec des entreprises étrangères ? C'est ce que l'avenir nous confirmera.

De leur côté, les vecteurs des plus grandes entreprises du monde à savoir que les multinationales s'implantent de jour en jour dans les PVD et en l'occurrence en Algérie. Celles-ci viennent s'installer à base de résultats fiables de leur prospection marketing, avec des cibles "en tête" et des stratégies soigneusement étudiées, diversifiées et bien agressives, ce qui rend l'enjeu économique et commercial très risqué pour les entreprises peut avancées, à savoir les entreprises nationales.

Pour ce faire, nous nous demandons s'il n'est pas temps sinon très urgent de recourir à des démarches de gestion plus saines à commencer par l'installation de procédures et de règles de gestion, de veille de tout types (environnementale aussi bien technologique que commerciale), de démarche marketing surtout pour acquérir la compétitivité et pour pouvoir créer un jour la valeur client. Sans quoi, l'entreprise algérienne demeurerait à jamais enfermée dans une "coquille pourrie" ce qui entraînerait inévitablement une mort certaine traduite par la disparition de son marché.

DIAGNOSTIC DES BESOINS EN CHANGEMENT: PREMIERES DEMARCHES VERS LE MARKETING-MANAGEMENT :

A travers ce qui suit, nous allons caractériser deux phases, l'une relevant du passé de l'entreprise algérienne où des erreurs considérables ont touché son management, et de là, l'efficacité de toutes ses structures à commencer par la commercialisation et les finances.

La deuxième phase se manifeste par des explications ainsi que des détails accompagnant la notion de changement chez l'entreprise algérienne.

LES EFFETS DES MUTATIONS ECONOMIQUES SUR LES MODELES MANAGERIAUX A L'ORIGINE DES ERREURS DE L'ENTREPRISE ALGERIENNE :

Le management d'une entité se voit touché par n'importe quel changement, en particulier quand celui-ci est négatif, il s'agit pour nous d'en retenir les principaux à savoir:

- **l'instabilité:** c'est en effet l'une des premières conséquences de réforme incompatibles entre elles (pour ne pas dire opposées). Elles

concernent plus particulièrement le facteur humain (responsables et subordonnés confondus), la réglementation en vigueur, la structure –par rapport même à celle de l'environnement-, le système de gestion etc.

- **le changement de vocation** : on insinue par là même tous les changements opérés au sein du métier, de la volonté des dirigeants ainsi que de la culture de l'entreprise. Ceci conditionne normalement tout le processus de fonctionnement à commencer par la planification et la réflexion même de l'entreprise.

- **l'expérience**: devant être diffusée, mémorisée et capitalisée, celle-ci a tendance à être abandonnée à chaque fois que l'entreprise est réformée. Elle ne peut donc en aucun cas constituer un avantage concurrentiel.

- **la position concurrentielle** : l'inexistence de continuité au sein de la réflexion ne permet pas d'établir une synergie entre le système d'offre et le système d'usage, ce qui éloigne complètement l'entreprise de son marché. L'attrait même de l'activité de celle-ci ne saura être appréciée du moment qu'elle ne dispose plus de compétences dans son propre domaine !

- **les écarts de performance**: souvent dus à un mauvais choix, à une sous exploitation de ressources, à la perte d'un atout quelconque etc. Si l'entreprise se voit déroutée par les réformes, il ne serait pas juste d'exiger la performance !

le partenariat comme politique de collaboration : selon qu'il s'agit de partenariat d'impartition (visant la révision des coûts de transactions et de risques associés) ou de partenariat symbolique (cherchant les synergies), la collaboration s'avère le seul registre rationnel face aux adversaires étrangers car l'entreprise algérienne n'est capable ni de les affronter, ni même de les éviter hélas!

-**la double gouvernance nationale et mondiale** : l'économie algérienne étant conditionnée par sa dépendance vis-à-vis du reste du monde –en l'occurrence du FMI en raison de l'endettement- l'organisation subit alors les conséquences à savoir que certaines décisions lui sont imposées telles que : l'unification, la différenciation, la privatisation, la réforme organisationnelle, le partenariat etc⁷.

Tout ceci, en insistant sur le fait que l'Algérie reste contrainte par les cours mondiaux des hydrocarbures, des prix des équipements et des produits

(7) C. PALLOIX et L. KICHOU « la firme algérienne sous double gouvernance nationale et mondiale », extrait de « mondialisation et modernisation des entreprises –enjeux et trajectoires-» article de page 161 à 193, CREAD, Casbah édition 2001.

alimentaires, des taux de change des grandes monnaies et des taux d'intérêt des banques internationales⁸.

LA NATURE DES CHANGEMENTS ENVISAGEABLES AU SEIN DE L'ENTREPRISE NATIONALE: PREMIERS CORRECTIFS DU MANAGEMENT TRADITIONNEL :

Il est clair que l'écart existant entre la vision traditionnelle et celle moderne explique le dit changement, toutefois nous aimerions insister davantage sur les évolutions de l'environnement nous ayant poussés à parler de changement aussi bien dans un monde moderne que traditionnel :

-raisons d'être du changement: c'est beaucoup plus dans un souci d'appropriation qu'on change sa vision ou sa conception et ce, qu'on soit dans un environnement moderne ou traditionnel.

-évolutions du monde moderne: on distingue deux types 'évolutionsm celle concernant la société et celle concernant le comportement de consommation.

Pour la première, on assiste à un phénomène de "postmoderntité" de la société laquelle nous fait passer d'une société de consommation à une société de consommateur, il s'agit d'une société sans idéologie dominante et caractérisée par une pluralité de valeurs et de styles. On a également tendance plutôt à aller vers une société multinationale et multiculturelle: ce qui explique la concentration de distributeurs et de fabricants, le développement des médias internationaux, la tendance à l'homogénéisation des comportements de consommation internationaux et donc la standardisation des produits et l'intensification des stratégies communicationnelles au plan international. Ceci étant valable beaucoup plus à l'Europe.

Le consommateur enfin s'exprime par une recherche de vitalité laquelle conditionne son choix pour certains produits plutôt que pour d'autres.

-évolution du monde traditionnel (modèle Algérien) : dans les PVD , en l'occurrence ceux du Maghreb, on assiste à une nouvelle forme d'économie générale durant le dernier siècle, ce qui a modifié le rôle de pas mal d'acteurs, l'importation également de la nouvelle technologie a participé au changement dans son contexte général.

Pour sa part, la mondialisation de l'économie a marqué ses conséquences. Ceci crée chez les entreprises le souci de s'adapter aux évolutions et donc de penser à de nouvelles organisations et à de nouvelles compétences pour devenir enfin de nouvelles entreprises.

(8) J.L GORDON et F. BLANC « économie générale BTS 2 », Op cit p216 à 217.

- **l'objectif du changement** : on ne change jamais pour changer plutôt pour atteindre des objectifs bien précis à savoir :

***changer pour pallier aux paradoxes du marketing et du management** : l'entreprise a pour but aujourd'hui de se maintenir dans un univers concurrentiel caractérisé d'incertitude, ce qui l'engage à remplir les conditions de survie.

Le marketing et le management n'étant tous deux pas des sciences exactes et ayant pour but l'appropriation, nécessitent que l'entreprise évolue dans le sens de l'environnement, entre autre le marché.

***changer pour aller vers le rapprochement et la complémentarité** : c'est beaucoup plus en déclinant le marketing tout en se situant dans un contexte approprié, en développant de la valeur pour le partenaire, qu'on peut enfin parler de planifier ses affaires.

***changer vers la compétitivité managériale et vers un management interculturel** : l'entreprise algérienne, face à une filiale étrangère ne peut jouer sur les prix pour garder un avantage concurrentiel valable, il s'avère qu'elle "vivra" avec celle-ci une concurrence globale sur son propre territoire. Saura-t-elle concilier diversité et globalité afin de se distinguer de celle-ci? Surtout qu'en Algérie, il n'y a presque pas d'idéologies capables de freiner les entreprises internationales !

Ainsi, la nécessité de développer des stratégies créatives et d'anticiper l'évolution des marchés afin de survivre, pousse les entreprises à s'intégrer dans le monde de la modernité.

LE PILOTAGE DU CHANGEMENT DANS LE SENS DE L'ADAPTABILITE :

Pour réussir son pilotage, l'entreprise de l'an 2000 se retrouve devant cinq compétences majeures à développer, à savoir⁹ :

- la capacité d'anticipation (beaucoup plus de comportement de l'environnement),

-la capacité d'innovation ne touchant pas que les produits, plutôt les réseaux, partenaires, l'organisation, la communication etc.

- la capacité de réaction : beaucoup plus pour saisir à temps les bonnes opportunités et déjouer les menaces éventuelles,

(9) M. LIROY « le tableau de bord au service de l'entreprise », édition d'organisation 1998, 2001, p18 à 19.

- la capacité de fédération des énergies humaines vers des progrès et d'objectifs personnalisés et cohérents avec les choix globaux ;

-la capacité de communication et d'intelligence tournée vers l'environnement interne et externe.

QUELS CHANGEMENTS POUR QUELLE ENTREPRISE ?

Il est évident qu'on ne peut suggérer un certain nombre (unique et standard) de changements à l'ensemble des firmes algériennes. Il est possible cependant d'orienter ces dernières sur les évolutions auxquelles elles devraient se préparer, en l'occurrence :

-pour mieux diriger, il est essentiel de réviser sans cesse son organisation, laquelle conditionne tout le reste, ceci revient essentiellement à réétudier à chaque fois la structuration de la firme en vue d'opérer les redressements nécessaires à chaque fois,

-le style managérial à son tour devrait se conformer avec la vocation et les ambitions de la firme ainsi que ses compétences et moyens. Pour cela, instaurer des règles et normes de gestion pour faciliter le management,

-la planification stratégique, qui, non seulement doit avoir lieu, mais aussi dont le processus doit être contrôlé en vue de sa révision à chaque fois qu'il est nécessaire,

le contrôle des compétences devrait être accompagné de projets de formation très sérieux car les nouvelles technologies l'exigent,

-l'installation de système de contrôle, de diagnostics et d'audit permettrait de mieux suivre et de contrôler la situation, les études commerciales étant à cet effet très recommandées,

-l'adoption d'une nouvelle mentalité très flexible du moment qu'on n'est plus seul sur le marché algérien,

-l'adaptation à l'individualisme du client, de même, l'adaptation à la firme étrangère,

-le dosage marketing pour réussir l'économie de marché,

-l'insertion sociale de l'entreprise afin de mériter la confiance du client, de le récupérer et/ou de le fidéliser.

Enfin, en ayant longtemps analysé la situation de l'entreprise algérienne par rapport à celle moderne, on remarque que le "benchmarking" est le meilleur moyen de réussite, car en effet, il est très difficile de rattraper un certain nombre de retards.

CONCLUSION :

Nous n'allons pas nous attacher aux détails du sujet, cependant nous jugeons nécessaire de nous référer aux données de base aussi bien concernant l'entreprise moderne que celle traditionnelle.

La première compte parmi ses évolutions diverses aussi bien des avantages que des inconvénients ; précisons cependant que les avantages sont plutôt majoritaires !

La net économie, les start- up et les entreprises réseau, les NTIC, le TQC, le management à la japonaise, le projet d'entreprise, le progrès de la technologie, la société postmoderne, la société multinationale et multiculturelle, le cocooning, la rationalité du consommateur et sa résistance à l'hyper choix, l'expression du besoin d'éthique et de sens par le consommateur etc. sont tous considérés comme des facteurs favorables à une meilleure évolution, même si, d'autres- quoique minoritaires- essayent d'y faire obstacle à savoir : la question du temps libre à la disposition du citoyen, l'incertitude et la perte des repères, l'hyper choix etc.

On constate une participation positive de la société étrangère en changements, ce qui couvre le côté négatif caractérisant le changement des consommateurs.

Par ailleurs et si l'on voulait opérer le même type de comparaison au sein de l'entreprise nationale (considérée encore comme une traditionnelle), il s'avère que : les évolutions dues à la société sont de type : sous développements cumulés le long des années depuis l'indépendance, réformes contradictoires, instabilité politique et insécurité, perturbations simultanées des entreprises publiques (dues à des choix aléatoires presque), le management boiteux des entreprises (caractérisé par l'instabilité, la perte de l'expérience, la non maîtrise du champ concurrentiel, la perte des compétences, les écarts de performance, etc.), l'annonce d'un choix économique dont la gestion est loin d'être maîtrisée (sous ces conditions) : l'économie de marché, la soumission à la gouvernance mondiale, la naissance d'un secteur privé comme «un enfant naturel» : l'a-t-on désiré ? l'a-t-on bien accueilli ? est-on capable de bien l'entretenir ? pourrait-on le contrôler ? etc. ? L'anarchie régnante au sein du marché a de son côté fait remarquer un tas d'anomalies dans celui-ci à savoir : la réglementation presque absente (où est le droit de la mercatique et de la consommation dans «cette économie de marché» par exemple ?), la fuite des compétences vers l'étranger, le «divorce» entre le secteur industriel et celui agricole, etc.

Nous remarquons combien même ces facteurs ne sont que négatifs quant à l'évolution de la société algérienne !

Par ailleurs, quelles évolutions connaît le consommateur : il s'agit d'irrationalité voire de « myopie » du consommateur, de sentiment d'appartenance à l'occident (renforcé par les effets des médias), la recherche du consommable « made in », d'éthique assez exprimé par des groupes beaucoup plus religieux qui s'opposent au sentiment d'appartenance des jeunes à l'occident etc.

Combien même nous essayerons de trouver des facteurs positifs dans l'évolution du consommateur, il n'en demeure pas moins que finalement ces évolutions doivent être contrôlées par la société.

Il est clair que la société algérienne n'a même pu profiter des évolutions positives du consommateur, à savoir: l'individualisme dans la consommation (qui est normalement accompagnée d'un grand effort de segmentation et de différenciation), l'accroissement de la consommation qui ne serait pas un facteur négatif si les entreprises nationales suivaient le système d'usage et conditionnaient le système d'offre à cet effet etc.).

Nous concluons que les évolutions des consommateurs devraient être prévues et donc contrôlées par le système (l'entreprise étant l'acteur le plus concerné à ce propos) afin de profiter au maximum des opportunités qu'elles engendrent et de détourner au mieux les obstacles qui en découlent : ceci a été prouvé par les évolutions négatives du consommateur « exploité dans le bon sens » grâce aux évolutions positives de la firme étrangère, pourtant, évoluant dans le même contexte politico- économique et commercial que l'entité algérienne.

Contentons nous de rappeler à ce stade de la réflexion sur le cas du « modèle algérien » qu'il existe des objectifs à l'envie de changer, les changements toucheraient probablement à sa vocation (en matière d'innovation), à sa réflexion (en matière d'anticipation), à ses réactions, à sa capacité de fédération, de communication et d'intelligence, ainsi qu'à sa capacité de flexibilité et d'adaptation.

BIBLIOGRAPHIE

- J. L. GORDON et F. BLANC « Economie générale BTS2 », collection Scodel, ed° Nathan, 1992.
- A. LAMIRI « Gérer l'entreprise algérienne en économie de marché », Prestcom ed°, 1993.
- P. L. CRIQUI et J. ASCHEOUG « Le pari du management », ed° Les presses du management, 1993.
- J. ORSONI et J. P. HELFER « Management stratégique », 2eme ed° ? Librairie Vuibert, 1994.
- M. WILSON « Le management du marketing, stratégies et performances », ed° Mare Nostrum, 1996.
- L. FAHEY et R. RANDOLL « Les paramètres essentiels de la gestion stratégique des entreprises », Nouveaux Horizons, Maxima, Paris, 1997.
- P. NOREL « Problèmes de développement économique », ed° Seuil, 1997.
- N. M'HAMSADJI- BOUZIDI « 5 Essais sur l'ouverture de l'économie algérienne », Enag, ed° Alger, 1998.
- N. E. BENFERHA « Les multinationales et la mondialisation , enjeux et perspectives pour l'Algérie », ed° Dahleb, 1999.
- M. RAINELI « Les stratégies de l'entreprise face à la mondialisation », ed° Management Ems, 1999.
- A. LAMIRI « Crise de l'économie algérienne, causes, mécanismes et perspectives de redressement », Les Presses d'Alger, 1999.
- L. BOYER et D. BURGAUD « Le marketing avancé, du one to one au e- business », ed° D'organisation, 2000.
- P. EVANS THOMAS. S. WUSTER “Net Strategies”, ed° D'organisation, 2000.
- J. NEIRYNCK “Les paradoxes du marketing, déjouez les pièges des idées reçues », ed° D'organisation, 2000.
- M. MEKIDECHE « L'Algérie entre l'économie de rente et l'économie émergente », ed° Dahleb, 2000.
- G. GARIBALDI « L'analyse stratégique », ed° D'organisation, 3eme ed°, 2001.
- H. AZOULAY, E. KIEGER, G. POUILLAIN “De l'entreprise traditionnelle à la start- up, nouveaux modèles de développement”, 2001.
- J. BRILMAN « Les meilleures pratiques du management, au cœur de la performance », ed° D'organisation, 3eme ed°, 2001.
- M. LIROY « le tableau de bord au service de l'entreprise », édition d'organisation 1998, 2ème tirage 2001.
- B. DORIATH et C. COUJET « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », Dunod, 2002.
- P. KOTLER et B. DUBOIS « Marketing- management », 11eme ed°, Pearson Education, Paris, 2003.

RESUME DE LA REVUE DE LA LITTERATURE

1/- PUBLICATIONS DU CREAD sous la direction de M. Y. FERFERA, M. BENGUERNA, M. A. ISLI « Mondialisation et Modernisation des entreprises- Enjeux et Trajectoires », ed° Casbah, 2001 :

Globalisation et Différenciation des systèmes de Gestion : le cas des entreprises au Maghreb, Riad SGHAL, p 19.

La Mondialisation et les cultures : Quels changements dans les entreprises ? Philippe. BENROUX, p 37.

- L'Algérie face à la Mondialisation- Régionalisation, F. Zohra . OUFRIHA, p67.

Entreprises Emergentes et entrepreneurs : Quelle Sociologie de l'Entrepreneuriat, GUY MINGUET, p 109.

- Le Secteur Industriel et la Problématique de la Modernisation, Boualem. ABASSI, p137.

- La Firme Algérienne sous double Gouvernance : Nationale et Mondiale, Christian PALLOIX, Lyazid KICHOU, p161.

L'entreprise Algérienne entre le mondial et le local : cas de la SONATRACH, Djamel GUERID, p225.

Le Management des Réseaux, une organisation apprenante. Farid BENHASSEN p303.

- Mondialisation et Gestion d'un Risque, dans un contexte en développement, Jamil CHAABOUNI, p 349.

2/- RECEUIL DE CONFERENCES : « Les Lundis du Commerce » Volume VII, INC Ben

Aknoun, années 2005/2006, Alger Print :

Evaluation d'entreprise par Mr. le Dr. de discussion de groupe HEC et J. Christian

LOINTIER.

La Mise à Niveau Des PME Industrielles en Algérie par M. Olivier DE VELD- Expert international- Ancien Chargé de cours, Université de Nice .

3/- PROGRAMME ADEM- 1992- « Démocratie, Réforme, Développement », ed° Dar El Gharb.

ANNEXE

- Glossaire Explicatif de la Terminologie de base
- Extrait de : Luc Boyer et Didier Burgaud : « Le Marketing avancé- Du One To One Au E-Business »
- Le Géomarketing : Associer la géographie et les bases de données informatiques.
- Le One To One : Personnaliser l'offre produit.
- Le Trade Off : Analyser les choix du consommateur.
- Le Benchmarking : S'approprier les méthodes les plus efficaces.
- Le Category management : Elargir les univers de références d'un produit.
- Le Marketing Relationnel : Construire une relation durable avec le consommateur.
Le Consumer Magazine : Sensibiliser et fidéliser le consommateur.
- Le Trade Marketing : Comprendre la coopération entre industriels et distributeurs.
- L'e-business : Maîtriser le déplacement du pouvoir vers le consommateur.
- Le brand stretching : Etendre la marque.
Le co- branding : Associer plusieurs marques sur un même produit.
Les marques de distributeurs : Tenir compte de tous les types de marques.
- Le yield management : Optimiser la recette globale de l'entreprise.
- Le marketing interactif : Echanger en continu avec le consommateur.
- Le time based competition : Considérer le temps comme un avantage concurrentiel.

MOTS-CLÉS : Marketing- management- Economie de marché- Contexte économique – Entreprise – Evolution – Réformes – Pratiques managériales- Mondialisation.

ملخص:

هل معطيات المؤسسة الجزائرية كمؤسسة تقليدية تتلاءم مع معطيات الإطار الاقتصادي والتجاري الذي تنشأ به حاليا كي تندمج وتنتفع من الفرص المتاحة لها؟ لذلك، هل مؤسساتنا واعية بمسؤولياتها الاقتصادية الاجتماعية كي تتبنى المناهج والطرق العصرية عند إعداد سياساتها وإستراتيجيتها من حيث التسيير والتسويق؟ لذلك، فيما تتمثل الطرق المعتادة في هذا الإطار حاليا ومدى فعاليتها على نتائجها في السوق الوطنية؟

هل هناك فرص لإعادة النظر في المناهج التسييرية المعتمدة؟ وهل هذا يُحتم علينا إجراء تغيرات؟

فما هي هذه التغيرات وعلى أي مستوى تُقدر إطرانها؟

هذا ما سنراه من خلال تفحص حالة المؤسسة الجزائرية الاقتصادية التجارية من خلال ملاحظتها في السوق الجزائرية أمام منافسيها الحاليين. نستنتج يومها أن تبني وتطبيق التسيير المعتمد أساسا على التسويق يعتبر مفتاح نجاح الاقتصاد الوطني، ولما لا، التجارة الخارجية مادامت الفرص قائمة وأن المشكل متوقف على مسألة التأقلم والاقتناع بفلسفة تسييرية – تسويقية جديدة.

RESUME :

Il est apparent que les entreprises « traditionnelles » de type développé accusent des retards cumulatifs dans tous les domaines relativement à leur passé ainsi qu'à leur situation actuelle.

L'entreprise algérienne pour sa part « n'est pas sortie de l'auberge », pire encore, elle régresse de jour en jour devant une concurrence purement imprévisible.

L'anti- management serait donc le problème majeur dans tout le système, saurait- on y remédier ?

A ce stade de la réflexion, il nous a été donné de constater que l'entreprise moderne est en pleine transition (en l'occurrence en Europe et aux Etats-Unis), sachant que les évolutions ont touché aussi bien la société que le consommateur.