

Le processus de création de valeur dans une entreprise adoptant une optique marketing, cas de l'entreprise nationale des peintures (ENAP)

**Dr. BAROUDI Mohammed
Ecole Supérieure de Commerce, Koléa**

Résumé

L'optiquemarketing a connu ses débuts dans les années 1960 avec l'émergence du concept de segmentation et le recul relatif de l'approche produit. L'optique marketing a pris de l'ampleur dans les années 1980 suite, d'un côté, à l'échec de l'optique produit à apporter aux consommateurs la satisfaction souhaitée, et à l'apparition du phénomène des utilisateurs leaders dont les apports dans le développement de nouveaux produits étaient déterminants, de l'autre. En se basant sur un modèle de délivrance de valeur ainsi que les principaux apports théoriques qui insistent sur l'intérêt du marketing pour le développement d'une offre créatrice de valeur et, par conséquent, satisfaisante, et à partir d'un cas d'entreprise publique, nous montrerons que l'adoption d'une approche de création de valeur par le marketing, dans un contexte algérien, est en mesure de doter l'entreprise d'une position de leader sur son marché.

ملخص

المقاربة بالتسويق عرفت منذ بداية الستينات من القرن الماضي و خاصة مع ظهور مفهوم تقسيم السوق و بداية فلول عصر المقاربة بالمنتوج لخلق القيمة والتي تتميز بهيمنة المهندس على المُسوّق. المقاربة التيتعتمد على السوق في خلق القيمة أخذت في التعاضم في الثمانينات من القرن الماضي بعد فشل المقاربة بالمنتوج في تقديم الرضا المرغوب من ناحية، و من ناحية أخرى بسبب ظهور دور ما يسمى بالقادة المستعملين في تطوير المنتوجات .

بالاعتماد على نموذج خلق و تقديم القيمة و أهم المساهمات النظرية و التي تحاول ابراز أهمية التّسويق لتطوير عرض خالقٍ للقيمة و بالتّالي تقديم عرضٍ مُرضيّ، و انطلاقاً من دراسة حالة لمؤسسةٍ عمومية، نحاول أن نبرز أنّ تبني مقارنةٍ لخلق القيمة بالتّسويق في السياق الجزائري بإمكانها تمكين المؤسسة من زيادة سوقها.

Mots clés

Processus de création de valeur – Création de valeur – Orientation Marché – délivrance de valeur – Communication

Introduction

Dans les années soixante du siècle dernier, théoriciens et auteurs exhortaient déjà les managers d'entreprises à se focaliser sur les problèmes posés par les marchés (*Levitt, 1969*), en leur suggérant de s'intéresser, de plus près, aux trépidations et aux emballements incontrôlables et imprévus du monde extérieur auquel sont, en fin de compte, destinés les efforts de l'entreprise. Les années 1960 ont été, également, marquées par le changement d'attitude des entreprises vis-à-vis du marketing. Elles commençaient à s'éloigner progressivement d'une « optique produit » tout en se rapprochant d'une « optique marketing » basée, essentiellement, sur l'orientation – marché et la segmentation (*Lendrevie et al., 2006*).

L'essence de l'avantage concurrentiel réside dans la capacité de l'entreprise à délivrer une valeur supérieure à celle des concurrents en attribuant un rôle prépondérant au marketing.

1- Concept de "valeur"

La fréquence d'usage, relativement faible, du concept de "valeur" a fait de lui, pour longtemps (*Piron, 2010*) un opérateur moins important dans la littérature. Ce n'est qu'à partir du treizième (13^e) siècle que le concept de valeur avait commencé à prendre place dans certaines disciplines, notamment, la philosophie. Depuis lors, les chercheurs

médiévaux examinèrent les éléments qui entrent en jeu dans la définition de la valeur. Ils avaient, à cet effet, conclu que les choses n'ont de valeur qu'en fonction de leur utilité sociale.

Dans le domaine du marketing (Kotler, 2006), « la valeur reflète le rapport entre les bénéfices attendus et les coûts tangibles et intangibles perçus par les clients. Elle résulte de la triade qualité/service/prix : elle s'accroît avec les deux premiers et diminue avec le prix ». Selon Michael Porter, (Porter, 1999) « la valeur est ce que les clients sont prêts à payer, et une valeur supérieure s'obtient en pratiquant des prix inférieurs à ceux de ses concurrents pour des avantages équivalents ou en fournissant des avantages uniques qui font plus que compenser un prix plus élevé ». Or, la qualité et la fiabilité d'une offre et des services qui y sont associés peuvent justifier, aux yeux des clients, la fixation d'un prix élevé.

2- Conception et perception de valeur

Les premières vagues d'études sur la création de valeur ont été observées à partir des années 1980 (Mottis, 2009) avec la montée en puissance des investisseurs institutionnels dans le capital des firmes dont l'objectif premier est la maximisation de la valeur de leur participation. La période des années 1990 a été marquée, par ailleurs, par la forte progression des valeurs boursières.

Dans le domaine du marketing, un système de "proposition valeur" a été mis en avant, en 1988, par Michael Lanning (Lanning, Michaels, 1988), il consistait à comprendre le marché, à créer, à produire et à commercialiser, et à communiquer une valeur aux consommateurs. Une "proposition valeur" (Brooks, 2014), est, aussi, une description succincte de ce que fait l'entreprise (conception), la manière de la prise en charge des problèmes des clients et leur résolution, et les raisons pertinentes qui attirent l'attention des prospects. C'est une promesse qui consiste à délivrer une offre (Almoatazillah, 2012) qui a

la particularité d'être différenciée par rapport à celle de la concurrence.

Près d'une vingtaine d'années plus tard, la "proposition valeur" est devenue l'une des composantes *sine qua none* des *business models*. En effet, dans un travail pionnier (Lehmann Ortega, Musikas, Schoetti, 2014), un groupe de chercheurs de l'école des Hautes Etudes Commerciales (HEC) de Paris avait conçu, suite à une longue période d'observation du comportement de création de valeur dans la société Michelin, un *business model* basé sur la "proposition valeur", l'architecture de valeur et l'équation du profit.

Une meilleure combinaison de la valeur est celle qui relie deux perspectives de la valeur (Almoatazbillah, 2012) : une valeur interne délivrée aux actionnaires sous forme de profit et une valeur externe délivrée au client, est qui a pour indice la satisfaction.

Dans une offre satisfaisante, deux principales dimensions se combinent, sans qu'elles se substituent, pour concevoir une valeur (De Maricourt, 1997) : l'une est liée aux caractéristiques intrinsèques du produit qui représentent, en fait, les caractéristiques fonctionnelles du produit. Celles-ci sont objectives et mesurables. L'autre est liée aux caractéristiques perçues. Celles-ci sont symboliques telles que le halo psychologique et l'image du produit. Elles sont difficilement mesurables mais déterminantes dans la perception de la valeur et, par conséquent, dans le processus d'achat du client.

L'entreprise délivre une valeur par la mise sur le marché des produits avec de nouvelles caractéristiques, par la création des bénéfices relationnelles au client, notamment, au niveau du point de vente (Mussol, Aurier, Séré de Lanauze, 2013), par des signaux écologiques émis par un packaging (Gaëlle, Brée J., 2004), par la certification ISO de ses biens et services (Sleilati, Aubert, 2012), etc.

schéma

La perception de la valeur est souvent, faite, sur la base d'une comparaison avantages/contraintes liés à une offre. Certains attributs, comme la qualité par exemple, sont moins déterminants dans la perception de valeur que le prix si, par exemple, le consommateur est pressé d'en acquérir.

L'obtention d'une satisfaction constitue le principal mobile de l'engagement (Marion et al., 2003) du consommateur dans un processus d'achat. Les managers d'IBM (Lanning, Michaels, 1988) ont trop tôt compris que les clients sont prêts à déboursier un prix fort contre un produit qui leur procurent une satisfaction.

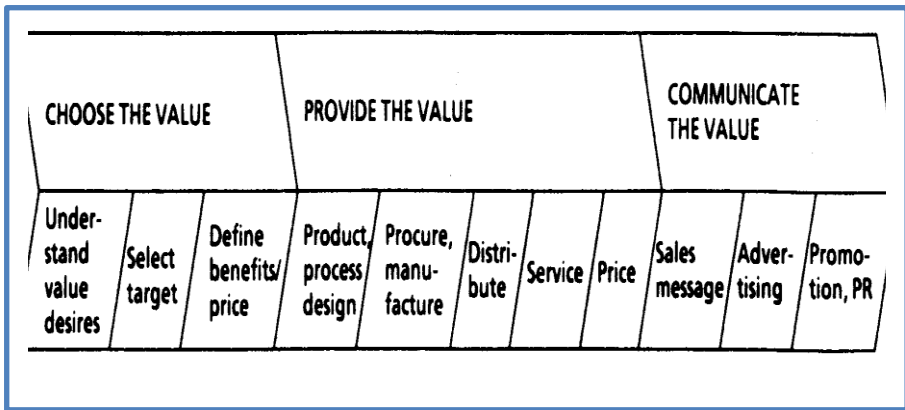
3- Le processus de création de valeur par le marketing

Frederick Webster Jr. (Cité dans : P. Kotler, 2006) voit le marketing comme des processus de définition de la valeur par les études de marché et l'autoévaluation de l'entreprise ; des processus de développement de la valeur ; et des processus de délivrance de la valeur. Cette logique de processus s'appuie principalement sur la

compréhension des attentes des clients avant de procéder à la conception de l'offre.

Dans un contexte d'analyse de la valeur, Michael Lanning et Edward Michaels ont suggéré, en 1988 (Lanning, Michaels, 1988), un système de délivrance de valeur sous forme de

Figure 2. Système de délivrance de valeur



Source: Lanning, Michaels (1988).

processus dans le contexte d'analyse et d'explication du paradoxe de la société IBM qui dominait le marché des computers, en dépit de la non compétitivité de ses produits.

Selon la figure 2, ci-dessus, l'entreprise oriente son système économique autour de trois éléments cardinaux de délivrance de valeur: choisir la valeur, la délivrer et la communiquer.

L'analyse du marché et sa segmentation revêtent un intérêt particulier dans le modèle de M. Lanning. Le choix de la valeurs s'appuie sur la compréhension des désirs et des besoins particuliers et l'élaboration d'une offre en fonction des attentes de la cible sélectionnée. Une meilleure segmentation contribue à l'identification des opportunités marketing au niveau de chaque cible.

Dans une étude plus récente, Michael J. Lanning (Lanning, 2015) discute deux approches de satisfaction des clients. Une approche interne fondée sur la vision de l'ingénieur et sa perception des attentes de la clientèle. Selon l'auteur, cette approche souffre d'une myopie du fait qu'elle est coupée du marché et que les fonctions de R&D, opérations, marketing, etc. ne sont pas intégrées autour d'un choix spécifique d'une "proposition valeur". L'approche alternative, qui tente d'outrepasser la myopie de l'approche interne, suppose que l'entreprise, pour promettre la "totale satisfaction", elle devra être à l'écoute de ses clients, satisfaire leurs doléances en tenant compte de leurs suggestions.

L'inconvénient de la première approche, selon Lanning, bien qu'elle est fondée sur l'écoute du client, et que celui-ci formule de bonnes suggestions, il propose, parfois, des idées qui ne sont ni opérationnelles ni profitables. Les deux approches négligent, selon Lanning, la valeur résultant de l'expérience avec le produit.

Par ailleurs, une troisième approche, basée sur l'orientation – marché et sa compréhension est plus susceptible d'aboutir à la génération d'une valeur satisfaisante. Une orientation – marché est définie comme (Lewrick, Maktoba, Williams, 2011) une culture d'organisation qui crée d'une manière efficiente les comportements nécessaires à la création d'une valeur supérieure aux consommateurs, et par conséquent, une performance supérieure pour l'entreprise.

J. C. Narver & S. F. Slater (Narver, Slater, 1990), définissent l'orientation – marché comme une culture d'organisation qui repose sur trois dimensions : orientation client, orientation concurrents et coordination interfonctionnelle.

Des études récentes (Ravix, 2015) montrent l'intérêt de l'orientation – marché et son impact positif sur la performance de l'entreprise. Une étude empirique (Hashim F., Abu Bakar A., 2011) sur un échantillon d'organisations, en Malaisie, a montré une relation

positive et significative entre l'attitude du management vis-à-vis du changement et l'orientation – marché.

4- Problématique de l'étude

Les deux optiques de génération de valeur, à savoir l'optique produit et l'optique marketing, ont des avantages et des limites. L'optique produit, quoiqu'elle génère des innovations radicales, elle se caractérise par la domination de l'ingénieur et la sous-estimation du rôle du marketing dans la création de valeur. L'optique marketing suppose que les chances de succès des innovations génératrices de valeur sont plus grandes lorsque l'on recourt au marché avant la conception de la valeur pour connaître les exigences et attentes des clients.

Dans la présente étude, nous analyserons le processus de création de valeur d'une entreprise publique afin, d'un côté, de démontrer le rôle du marketing dans la création de valeur, et de l'autre côté, de mettre en exergue les éléments de réponse à la question suivante :

Est-ce que le processus de développement de nouveaux produits au sein de l'entreprise nationale des peintures (ENAP) suit l'approche marketing qui suppose que la compréhension des besoins et exigences des clients est la clé de réussite de la conception d'un produit créateur de valeur et satisfaisant ?

5- Méthodologie de l'étude

Notre étude s'inscrit dans une approche exploratoire par étude de cas. Cette étude a eu pour objectif de mieux comprendre le mode de création de valeur adopté par l'entreprise ENAP dans sa stratégie de satisfaction de sa clientèle. Il s'agit d'appréhender le processus de création de valeur et l'implication du marketing en matière de recherche de l'information pertinente pour l'élaboration de l'offre et la communication de valeur.

Nous avons effectué des entretiens libres semi - directifs avec les directeurs de fonctions et chef de services en relation directe avec le processus de création de valeur. L'entretien semi-directif, appelé aussi entretien centré, s'articule sur un guide d'entretien, lequel comprend les thèmes à examiner. Le but recherché par l'entretien est de recueillir les réactions de l'enquêté sur un certain nombre de thèmes qu'il doit aborder spontanément. L'enquêteur n'intervient dans l'entretien que lorsque l'enquêté ne les aborde pas.

Les thèmes faisant objet de l'entretien sont communiqués à la cible une fois que celle-ci ait été sensibilisée sur le but de l'étude et mise en confiance pour acquérir son adhésion totale au projet sans conditions préalables.

En effet, les thèmes de notre étude portaient sur :

- ✓ la perception du marketing parmi les activités de l'entreprise comme la R&D, la production, la logistique, Comptabilité et Finances ;
- ✓ l'attitude vis-à-vis de l'innovation ;
- ✓ la vigilance pour l'exploitation des opportunités ;
- ✓ les incitations à la créativité et à l'innovation ;
- ✓ l'état actuel de la technologie du process et sa compatibilité avec la création de nouveaux produits ;
- ✓ la collaboration entre la R&D et le marketing ;
- ✓ l'importance de la communication ;
- ✓ la réalisation des études de marché, études de satisfaction, participation à l'élaboration du concept produit, exploitation des réclamations des clients, test produit.

Notre cible est composée du directeur de l'unité d'Oued Smar, du premier responsable du laboratoire ainsi que ses collaborateurs, du directeur de l'administration et des finances. Au niveau du siège de

l'entreprise, nous avons interrogé le directeur du marketing, le directeur de la qualité et le directeur des approvisionnements.

L'étude a été réalisée pendant la période mai-octobre 2014. Les entretiens ont été effectués à l'unité de production de Oued smar et au siège de la direction générale de l'entreprise ENAP à Lakhdaria.

6- Résultats de l'étude

6-1- Présentation de l'entreprise objet de l'étude

L'entreprise nationale des peintures (ENAP) est une SPA, spécialisée dans la production des peintures. Elle appartient au secteur de la chimie. Elle est rattachée à la SGP GIPHAC. Elle est structurée en six (6) unités de production réparties, géographiquement, sur le territoire nationale, son siège social est sis à Lakhdaria.¹

L'ENAP possède un portefeuille d'activités très diversifié, il comprend les gammes suivantes: peintures pour bâtiment ; peintures pour industries diverses (machines agricoles ; véhicules industriels, tôle galvanisée, sol, etc.) ; peintures pour bois ; Peintures carrosserie ; peintures anticorrosion ; peintures marine ; peinture avion ; colles ; résines ; diluants.

La largeur de la gamme et la diversité des produits de l'ENAP lui confère l'avantage d'être sur les deux marchés industriels et de grande consommation. La profondeur des lignes de produits reflète la capacité de cette entreprise à affiner sa segmentation pour aller au-delà des principaux besoins de sa clientèle et répondre, ainsi, aux exigences les plus fines en recourant à l'homologation par le client de certains produits spécifiques.

¹L'ENAP adopte une structure fonctionnelle et les six unités de l'entreprise sont vues comme des fonctions de production. Le marketing et le développement des produits sont centralisés au niveau de la direction générale. Les laboratoires au niveau des unités collaborent avec le laboratoire central pour le développement et la personnalisation des produits. L'ENAP compte les unités suivantes : UP de Lakhdaria, UP d'Oued Smar, UP de Chéraga, UP d'Oran, UP de Sig, UP de Souk-Ahras.

Source : Document ENAP

6-2- Attitudes de l'entreprise algérienne vis-à-vis du marketing

Avant l'ouverture économique et politique de l'Algérie, à la fin des années 1980, les responsables d'entreprises n'avaient aucune considération à l'égard du marketing. L'industrie à cette époque était dominée par un secteur public imprégné par une doctrine socialiste adoptée (Ben khedda, 1997), à l'unanimité des membres du conseil national de la révolution algérienne (CNRA), lors du congrès de Tripoli en 1962, comme référence à toute œuvre socio-économique.

Un chercheur algérien, au milieu des années 1980, a exprimé l'attitude de l'environnement algérien vis-à-vis du marketing dans les termes suivants : « Traiter du Marketing en Algérie peut paraître aux yeux de certains économistes (qu'ils soient planificateurs ou gestionnaires) comme un non-sens. Cette attitude que l'on pourrait qualifier "d'anti-Marketing" s'explique par un certain nombre de facteurs notamment idéologiques, économiques, et la méconnaissance ou l'incompréhension des techniques proprement dites » (Bahamed, 1984).

Une fois que les pouvoirs publics ont décidé de se défaire de la gestion socialiste des entreprises au profit de l'économie de marché, ces dernières se sont trouvées ; sans armes, dans un milieu hostile. La concurrence était féroce et déloyale aussi bien sur le plan de la qualité que sur le plan des prix et de la disponibilité. Devant cette nouvelle vision, l'entreprise algérienne s'est rendue compte de l'handicap dû à l'absence d'une culture marketing.

6-3- Etude exploratoire des facteurs aidant à la création de valeur à l'ENAP

L'analyse de certains facteurs liés aux comportements mentaux des responsables et aux mesures incitatives à l'ENAP paraît intéressante dans la mesure où elle permet de montrer la prédisposition de l'environnement interne de l'organisation à adopter

un état d'esprit marketing actif. A cet effet, la perception du marketing, l'attitude vis-à-vis du marketing, la vigilance, les incitations à la créativité et à l'innovation, l'état de la technologie du process, la collaboration du marketing avec la R&D et l'importance de la communication sont des facteurs qui montrent la volonté des dirigeants de l'entreprise à accepter et à diffuser l'esprit marketing au sein de l'organisation et faire du marketing une source de création de valeur plutôt qu'une simple fonction.

En effet, les résultats concernant les facteurs énumérés ci-dessus sont comme suit :

✓ La perception du marketing : par rapport aux fonctions de R&D, production, logistique, comptabilité & finances, le marketing est considéré comme une fonction indispensable pour le placement des produits de l'ENAP sur le marché des peintures et pour aider l'entreprise à conserver sa position de leader. Par ordre de priorité, les responsables interrogés placent le marketing dans la première position avant la R&D, la production, les approvisionnements et la C&F. C'est un signe de reconnaissance du rôle du marketing dans la création de la valeur pour le client et pour l'entreprise.

✓ L'attitude vis-à-vis du marketing : globalement, l'attitude des responsables de l'ENAP est plutôt positive et favorable au marketing.

✓ La vigilance : en dépit de son importance stratégique, l'ENAP ne dispose pas d'une structure de veille.

✓ Les incitations à la créativité et à l'innovation : il n'existe pas un système d'incitation à l'innovation et de récompenses des initiatives de créativité à l'ENAP.

✓ La technologie du process n'est pas complexe car il est composé de broyeurs, d'assembleurs de matières premières, des peseurs de poudre

et de liants et de malaxeurs. Ainsi, il est adaptable facilement à tout projet d'innovation.

✓ La collaboration entre la R&D et le marketing : le marketing collabore étroitement avec les laboratoires des unités et le laboratoire central ainsi que la structure du management de la qualité. Notant que l'ENAP ne dispose pas d'une structure de R&D.

✓ L'importance de la communication : Il n'existe pas de structure chargée de la communication dans le sens *corporate*. Les responsables de l'ENAP se sont aperçus de l'intérêt de la communication marketing à la suite, entre autre, de l'échec de lancement de certains produits tels que la peinture décorative STUCCO.

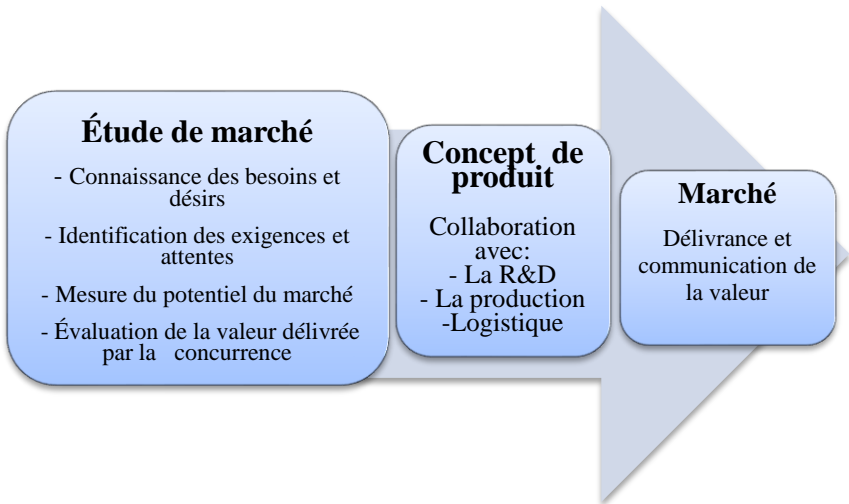
✓ La direction marketing réalise des études de marché avant le lancement de nouveaux produits.

Les résultats de notre enquête concernant les thèmes, sus-indiqués, nous révèlent l'importance et la place du marketing dans le système de création de valeur et les croyances des responsables de l'ENAP à l'égard de cette fonction. La bonne perception et l'attitude positive vis-à-vis du marketing sont autant des facteurs qui favorisent l'intégration du marketing dans les décisions stratégiques de l'entreprise qui concernent le client. Néanmoins, les dispositions d'encouragement et d'incitation à la créativité et à l'innovation sont loin d'être une tradition à l'ENAP.

6-4- Analyse du processus de création de valeur à l'ENAP

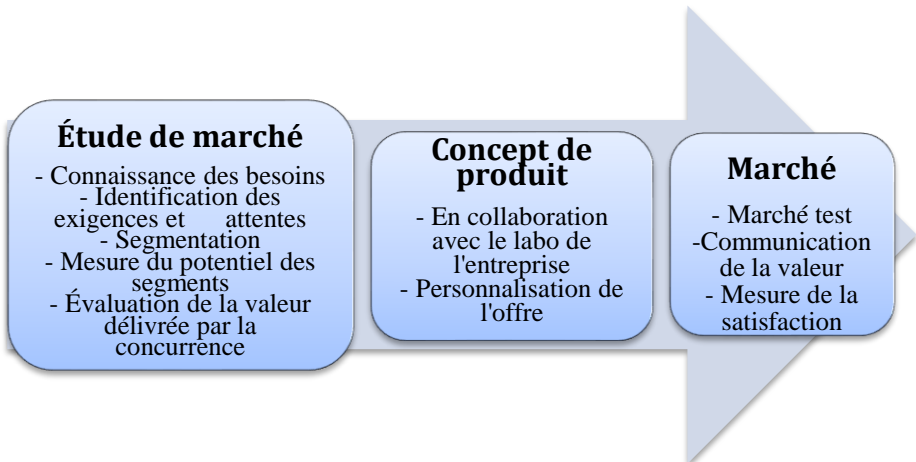
La figure 3 représente une conception d'un processus de création de valeur adaptée du modèle de Lanning & Michaels (1988). Le marketing procède à une démarche d'analyse et d'études des opportunités, à la collecte des données d'une manière systématique, puis il définit le concept de produit à partir de l'interprétation des données concernant les exigences et les attentes des consommateurs.

3. Un processus type de création de valeur par le marketing



Source : Etabli par nos soins à partir de :- Lanning et Michaels (1988).
Lendrevie et al. (2006). Op.cit. -

Les données de l'enquête nous ont permis d'élaborer le processus de création de valeur à l'ENAP.représenté dans la figure 4, ci-dessous :
Figure 4 : Le processus de création de valeur par le marketing à l'ENAP



Soursource: Etabli par nos soins à partir des données de l'enquête

Les responsables de l'ENAP accordent beaucoup d'importance au marché comme source d'idées pour la création de nouveaux produits et pour l'amélioration de la qualité des produits existants. Les responsables du laboratoire, reconnaissent que toutes les nouveautés de l'ENAP sont des adaptations aux exigences de la demande. La stratégie de satisfaction et de création de valeur client de l'ENAP n'est pas, en effet, fondée sur des innovations radicales ou de rupture. L'un des responsables de cette entreprise nous a dit, d'ailleurs : «on invente rien, on suit les exigences des clients, les exigences de l'ISO, on profite des opportunités qu'offre l'internet puis on développe nos produits».

Les segments servis par l'ENAP sont définis comme suit :

- ✓ le microsegment industriel qui comprend l'ensemble des opérateurs publics et privés du bâtiment, les clients appartenant à cette catégorie achètent directement auprès de l'ENAP ;
- ✓ Le microsegment du grand public qui comprend l'ensemble des clients qui achètent la peinture pour l'usage particulier, les clients appartenant à cette catégorie s'approvisionnent auprès des intermédiaires de l'ENAP ;
- ✓ Le microsegment des clients spécifiques comprend les institutions d'état comme l'armée nationale ou d'autres entreprises comme la SNVI, par exemple. Ce microsegment quoiqu'il est moins rentable, il représente, néanmoins, une opportunité d'accès à certaines technologies de pointe comme celles liées à la peinture des radars, des panneaux solaires et la peinture métallique de manière générale.

6-5- Le marketing amont à l'ENAP

En amont du processus de création de valeur à l'ENAP, le marketing mobilise les agents de vente au niveau des six (6) unités de production, pour la collecte de données sur les besoins, les exigences et les attentes de la clientèle et les données concernant les concurrents de l'entreprise. Le conseil de coordination de l'entreprise (CCE) se réunit, en mois de juin, pour, entre autre, prendre des décisions de lancement de nouveaux produits ou non, et ce, en fonction des recommandations du système du management de la qualité (SMQ) et du rapport et conclusions de l'enquête portant sur les nouveaux besoins du marché présenté par la direction marketing.

La valeur relationnelle est présente dans la culture marketing de l'ENAP. La personnalisation de certaines offres et l'homologation par le client sont des aspects de la stratégie relationnelle de l'ENAP. Dans ce contexte, des innovations comme les tissus ignifuges, la peinture anti radar, la peinture pour les panneaux solaire (brevetée), peinture pour la signalisation (homologuée par LCTP, laboratoire des travaux publics), vernie alimentaire (revêtement alimentaire) pour les boîtes de conserve, tube de dentifrice en cours de développement, etc., sont le résultat d'une collaboration continue avec les clients concernés.

Le marketing dans cette entreprise joue, en effet, un rôle primordial dans l'élaboration du concept-produit en collaboration avec le laboratoire central et les laboratoires des unités de production, et ce grâce à l'information collectée.

6-6- Le marketing aval

En aval de la conception de la valeur, les produits sont d'abord soumis à des tests internes pour la vérification de leur conformité avec les exigences de la qualité comme la non-toxicité et le dosage des composants chimiques. Ensuite, le produit sera commercialisé, à titre d'essai, sur un périmètre limité afin de tester son efficacité et de connaître la réaction des cibles.

L'équipe marketing et les effectifs de vente au niveau des unités de production sont mobilisés pour développer une préférence pour les produits de l'entreprise, mesurer la perception de la nouveauté et enregistrer toutes les réclamations concernant la qualité du produits et les recommandations qui seront exploitées, ultérieurement, dans l'amélioration continue. Ce genre d'études a déjà donné ses fruits comme l'amélioration de certains éléments du produit tels que la blancheur, la non-toxicité, l'élimination de l'odeur dans les laques, le développement des peintures stables non jaunissantes, etc.

L'ENAP a admis l'importance de la communication marketing notamment suite à l'échec du lancement de la peinture décorative STUCCO et la superlaque sans odeur dont les concepts de produit ont été créés par l'ENAP, faute de publicité, elles sont restées méconnues par le public.

La présence effective du marketing dans le processus de création de valeur a beaucoup pesé dans la position concurrentielle de l'ENAP qui contrôle plus de 70% de son marché.

La dynamique marketing de l'ENAP et la richesse de sa gamme de produits l'ont incité à penser sérieusement à la pénétration des marchés européens et ceux du moyen – orient. L'amélioration continue et l'adaptation des produits aux normes et exigences internationales constituent des vecteurs d'innovation pour la conquête de nouveaux horizons. L'extension de la chaîne de valeur de l'ENAP à l'international créera des opportunités d'apprentissage et se répercutera positivement sur la qualité des produits destinés au marché local, et par conséquent, sur l'augmentation de la valeur client.

Conclusion

Notre objectif était d'analyser le processus de développement denouveaux produits et le rôle du marketing dans la création du valeurà l'ENAP.

Notre étude nous a permis, en effet, de montrer que le marketing est associé à tous les compartiments du processus de création de valeur. Malgré l'insuffisance de l'effectif de la direction marketing, les données qui concernent le marché et l'évolution du comportement des concurrents sont systématiquement collectées, analysées et partagées avec les autres parties prenantes du processus de développement des produits comme le laboratoire, la production et le service de la qualité.

La direction marketing est soutenue et encouragée dans ses démarches par une attitude positive et une bonne perception à l'égard de son rôle par certaines fonctions les plus intégrées dans le processus de création de valeur comme la direction des approvisionnements, la direction de développement (laboratoire) et la direction de la qualité.

A l'ENAP, on donne beaucoup d'importance à la personnalisation de certains produits spécifiques selon une démarche de co-développement à laquelle est associé le client. Cette démarche a permis à l'ENAP de gagner, non seulement, de nouveaux clients mais, aussi, de maîtriser certaines technologies.

En plus de l'élaboration de nouveaux concepts de produit comme, par exemple, ceux de la peinture décorative et STUCCO, et les peintures sans odeur, la direction marketing veille à la mesure de la satisfaction de ses cibles et de communiquer aux différentes directions de l'entreprise les suggestions qui lui parviennent du marché.

La communication marketing par la publicité par voie de presse et sur le web constitue un support à la délivrance de valeur et rend la marque ENAP plus visible et plus présente dans les univers de consommation des clients algériens. La communication marketing a beaucoup aidé l'ENAP à dépasser certains écueils relatifs à la méconnaissance ou à la sous-estimation de ses produits par le public.

Au regard des éléments développés dans cet article, l'adoption d'une approche marketing pour la création et la délivrance de valeur a prouvé son efficacité dans un environnement méfiant et malveillant à l'égard du marketing. Le fait d'être leader dans son marché des peintures en Algérie est le couronnement d'une démarche marketing et de la reconnaissance de l'intérêt et du rôle d'une stratégie d'orientation-marché pour la création de valeur.

Bibliographie

- Almoatazbillah H., «The Value Proposition Concept in Marketing: How Customers Perceive the Value Delivered by Firms – A Study of Customer Perspectives on Supermarkets in Southampton in the United Kingdom», *International Journal of Marketing Studies*, Vol.4, n° 3; juin 2012; pages 68-87
- Bahamed A., «Le Marketing en Algérie : méconnu ou méprisé ?», *Cahiers du CREAD* n°4, 4ème trimestre 1984 ; pages 37-48.
- Ben khedda B., (1997), *L'Algérie à l'indépendance, la crise de 1962*, Éditions Dahlab, Alger, Algérie.
- Gaëlle P.-S., Brée J., «L'influence de la couleur sur la perception des traits de personnalité de la marque», *Revue Française du Marketing*, n° 196, février 2004 ; pages 19-32
- Hashim F., Abu Bakar A. , «Antecedents and consequences of market orientation in non-profit organizations: evidence from Malaysia», *International Journal of Management and Marketing Research*, Vol. 4, n°3, 2011; pages 95-105
- Kotler P., Keller K. L., Dubois B., Manceau D., (2006), *Marketing Mmanagement*, 12^e édition, Pearson Éducation, France.

- Lanning M. J., Michaels E. G., «A business is a value delivery system», McKinsey staff paper, n°41, June 1988.
- <http://www.dpvgroup.com/wp-content/uploads/2009/11/1988-A-Business-is-a-VDS-McK-Staff-Ppr.pdf> Consulté le 02/01/2016

- Lanning M. J., «An introduction to the market-focused philosophy, framework and methodology called Delivering Profitable Value (DPV)», 2015.
- <http://www.dpvgroup.com/wp-content/uploads/2015/02/2015-Intro-DPV-White-Paper.pdf>
- Consulté le 10/07/2016

- Lehmann O. L., Musikas H., Schoetti J.-M., (2014), (Ré)inventez votre business model avec l'approche odyssée 3,14, Dunod, France.

- Lendrevie L.-L., Lévy J., Lindon D., (2006), Mercator, 8e édition, Dunod, Paris, France.

- Levitt T., (1969), Innovation et marketing, Éditions d'Organisation, Paris, France.

- Lewrick M., Maktoba O., Williams R. L., «Market Orientation and innovators' Success: an exploration of the Influence of Customer and Competitor Orientation», Journal of Technology Management & Innovation, Vol. 6, n°3, 2011; pages 48-62

- Marion G., Azimont F., Mayaux F., Michel D., Portier P., Revat R., (2003), Antimanuel de Marketing, 3e édition, Éditions d'Organisation, France.

- Mottis N., Ponssard J.-P., « Création de valeur, 10 ans après... », Revue Française de Gestion, n°226, 2009 ; pages 199-219

- Mussol S., Aurier P., Séré de Lanauze G., « Bénéfices relationnels des actions au point de vente: le cas des produits agroalimentaires vendus en hyper et supermarchés », Journées du Marketing Agroalimentaire à Montpellier, Sep 2013, Montpellier, France.
- <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00951513/document>
- Consulté le 08/10/2016

- Narver J. C., Slater S. F., «The effect of a market orientation on business profitability», Journal of marketing, octobre 1990.
- bear.warrington.ufl.edu/weitz/.../narver%20and%20slatter.pdf

Consulté le 07/01/2016

- Piron S., «Albert le Grand et le concept de valeur», 2010.
https://halshs.archivesouvertes.fr/halshs00524525/file/Albert_le_Grand_et_le_concept_de_valeur.pdf Consulté le 06/05/2016
- Porter M., (1999), L'avantage concurrentiel, comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Dunod, France.
- Renaud de Maricourt, (1997), Marketing Européen, stratégies et actions, Publi-Union Éditions, Paris, France.
- Ravix C., « Le lien entre les composantes de l'orientation marche et la performance : une application aux offices de tourisme de montagne », Gestion et management, thèse de doctorat, Université Grenoble Alpes, 2015, France.
- Sleilati E., Aubert B., Le label, « certifié ISO » peut-il séduire vos clients ? », L'Expansion Management Review, 2012/3, n° 146 ; pages 10-17