

***ENTREPRISE ALGERIENNE :
NOUVELLES CONDITIONS
ECONOMIQUES ET ROLE
DU MARKETING MANAGEMENT***

*Par Mme Nadia OUCHENE
Enseignante permanente à l'INC*

ENTREPRISE ALGERIENNE : NOUVELLES CONDITIONS ECONOMIQUES ET ROLE DU MARKETING MANAGEMENT

RESUME :

Nul ne peut contester l'existence d'une nouvelle conjoncture économique laquelle a certainement bouleversé un tas de domaines tels que principalement l'activité commerciale, le contexte politique et social en Algérie.

Cette période transitoire d'un contexte économique traditionnel à un autre contexte moderne et à la fois complexe impose à l'entreprise algérienne d'admettre son nouveau rôle et de se préparer au changement.

Pour ce faire, la vision managériale d'abord est le premier pas vers l'avenir, la seconde serait l'optique marketing à un stade d'orientation vers le marché, vers la création de valeur client et pourquoi pas vers la compétitivité.

Néanmoins, les obstacles sont très nombreux et sont d'une telle ampleur que la rentabilité même devient un objectif difficile à atteindre.

C'est dans un contexte d'économie de marché et de mondialisation qu'évolue l'actuelle entreprise algérienne, faut-il changer les mentalités ? la philosophie managériale ? la vocation même de cette entreprise ?

C'est ce que nous essayerons de vérifier à travers l'observation d'un échantillon même si restreint-mais que nous jugeons assez représentatif d'entreprises nationales.

ملخص :

في إطار الدراسات السابقة لمجالات تطبيق التسويق، اتضح أن هذا الأخير أصبح الأداة الرئيسية المستعملة في علوم التسيير و كذا التسيير بمفهومه العام. لهذا اقتضى الأمر أن نهتم بمكونات هذا "الزوج" الجديد و المسمى بالـ "الماركوار" و الذي يتضمن المفاهيم الثمانية الأساسية التي بموجبها يشتغل التسويق و التسيير في آن و احد و ذلك في إطار تحقيق الكفاءة. ليس للكفاءة معايير موحدة لكل المؤسسات مادامت هذه الأخيرة تنمو في أوساط مختلفة، بأشكال مختلفة ولأغراض مختلفة، لهذا ارتأينا أن ندرس كيفية تطبيق "الماركوار" بالمؤسسات الجزائرية "عمومية كانت أو خاصة" لمعرفة مدى مساهمة هذا المفهوم في تحقيق الكفاءة المرجوة من قبل المسيرين.

الأمر يتعلق إذن بتطبيق العناصر : احتياجات السوق، صورة ماركة المؤسسة، مهمة المؤسسة، مدى تميزها، مردوديتها، مزيجها التسويقي و تخطيطه : هذه هي العناصر التي أردنا أن نتفحص كيفية تبنيتها من قبل المسير الجزائري و كذا مدى نتيجة تطبيقها على المؤسسة من حيث مساهمتها في تحقيق الكفاءة أو غير ذلك.

اتضح لنا أن المؤسسة الجزائرية عامة ما تعجز عن التأقلم مع العصرية التسييرية لأسباب عدة منها على سبيل المثال : عدم تكيف الفلسفة التسييرية الحالية و السائدة بالمؤسسة المحلية مع متطلبات "الماركوار" من حيث مناهج التسيير الذهنية التسويقية، أساليب التخطيط و الإنجاز، أساليب المراقبة.

غير أن كل هذا عائد لعامل الثقافة و التكوين عند المسير الجزائري، زيادة عن ذلك اتضح أن "الماركوار" حتى و لو كان وسيلة جبارة في تحقيق الكفاءة، إلا أنه، لا يتم استغلاله كما ينبغي إذ لم نحصر على درجة من التجانس بينه و بين المسار التسييري بصفة عامة و بين عناصر هذا الأخير بصفة خاصة.

MOTS CLES :

Marketing - management - performance - contexte économique - style managérial - marché - vision - vocation - objectif - planification - marketing - tendance.

1 - و نقصد بهذا التسيير بالمفهوم التقني و الإنساني في نفس الوقت أو ما يسمى حاليا بالـ «management»

INTRODUCTION :

Le contexte économique actuel est en pleines mutations : dans les pays évolués il y a eu apparition de la nette économie relativement à la naissance de trois phénomènes essentiels lesquels l'ont fortement favorisée à savoir : la mondialisation du marché, la création de valeur client et la révolution de l'information.

L'économie d'Internet à son tour a joué son plein rôle dans la création de nouveaux modes d'échange commerciaux tout en offrant au monde de nouvelles formes de partage de connaissances.

Plusieurs transformations ont suivi cette économie et ce, à commencer par les conditions de développement se caractérisant essentiellement par : la maîtrise de la production, la certification qualité, l'échange de données informatisées, l'accès au marché des capitaux ainsi que le partage de l'information en confiance.

La nouvelle économie exige donc une approche globale axée sur le long terme.

Ceci, au niveau international, qu'en est-il pour l'entreprise algérienne ?

Le contexte économique en Algérie :

Le contexte algérien quant à lui, n'a pas gardé la même orientation depuis un grand nombre de réformes relatives à un certain nombre de choix lesquels s'avèrent dans la plupart des cas contradictoires.

Depuis l'époque de l'économie planifiée à laquelle les économistes ont reproché l'incompatibilité avec le contexte de mondialisation, des correctifs ont été apportés à l'économie et au management nationaux : depuis cette première époque d'indépendance donc, on avait constaté «l'absence de vision de symbiose entre le schéma de développement et le système de gestion»² pour ce faire, la restructuration a été lancée comme étant une approche qui venait à reconsidérer les structures des entreprises publiques, les conditions de succès n'étant pas fournies, plusieurs facteurs ont facilité l'échec de la dite approche laquelle s'est avérée anti-management.

2 - LAMIRI. A «Gérer l'économie algérienne en économie de marché». Prestcom édition 1999, p 16.

On est donc passé au projet d'autonomie des entreprises sans pour autant préparer les terrain, ce qui a complètement dérouté les entreprises nationale s et amplifié la crise économique et de là, financière.

De nos jours, on parle plutôt d'économie de marché ; il est vrai que la privatisation possède le grand rôle dans le renforcement de ce système, cependant plusieurs conditions devraient être présentes, nous en retenons la plus importante à nos yeux à savoir que tant que les mécanismes administratifs et politiques prédominent, le projet en question reste freiné.

Enfin, le contexte économique actuel en Algérie est qualifié d'un contexte en crise vu sous des angles divers selon les experts, nous retenons qu'il s'agit de crise de management qui peut être superficielle car on reconnaît bien n'avoir pas utilisé toutes les structure efficacement³.

C'est en celà que nous reconnaissons l'existence d'un espoir de redressement de la situation.

L'entreprise algérienne :

Dans ce même contexte traditionnel et dépassé, l'entreprise algérienne se voit fixée essentiellement sur un rôle social (création d'emplois), elle est un organisation à caractère humain dans la mesure ou elle valorise les performances individuelles .Elle est considérée comme un prolongement de la personnalité de ses dirigeants et opte soit au partenariat- elle s'apprête à devenir horizontale-ou alors elle préfère être individualiste-elle se classe alors sur un axe vertical- .

Sur un échantillon de huit entreprises algériennes que nous avons pu consulté dont deux familiales privées, trois filiales publiques et trois entreprises mères publiques, il a été constaté que la mission des entreprises publiques demeure ambiguë dans la mesure ou par exemple pour :

- l'entreprise TREFAL de Reghaïa (à caractère industriel) où on ne sait plus si on devrait concurrencer les autre entreprises (du même domaine d'ctivité stratégique (DAS)) ou s'il faut affronter et /ou subir la concurrence qui serait imposée par d'autres filiales du même groupe.

La prise de décision quant à elle est tellement subjective que la dite entreprise a du mal à rester fidèle à sa vocation.

3 - LAMIRI. A. «Crise de l'économie algérienne, causes, mécanismes et perspectives de redressement». Les presses d'Alger, 1993, p. 18.

- l'entreprise COLAITAL de Birkhadem n'est elle aussi plus fidèle à sa vocation d'autrefois consistant en la satisfaction du marché algérois, ce qui la revoie à la révision de tout son système de management (la concurrence étant très redoutable et excessive).

- l'entreprise SAIDAL quant à elle jouit d'un management de niveau relativement supérieur, ce qui ne l'éloigne guère de sa vocation, pourtant son adaptation au marché pose problème du moment que son marketing ne se soucie guère des couples «produit-marché» potentiels, ceci, en plus d'une concurrence de haut niveau s'imposant par le biais du réseau de distribution des médicaments et comptant essentiellement sur des importateurs bien installés.

- l'entreprise SONATRACH quant à elle évolue entre deux marchés de structures totalement différentes : l'une monopolistique (au niveau national) lui donnant encore le droit d'imposer son offre au marché, mais l'autre oligopolistique voire parcellaire (au niveau international) lui imposant un management adapté et un marketing bien étudié, sur ce plan, cette entreprise a beaucoup à faire dans le sens de la différenciation.

- l'entreprise AIR ALGERIE est l'une de celles qui ont eu beaucoup de chance (vu la situation monopolistique du marché et qui a duré très longtemps), cependant cette situation est très parcellaire au niveau international : même si elle est encore liée à sa vocation, cette entreprise a grand besoin de moderniser son management et d'adopter le marketing, surtout qu'elle connaît de réelles contraintes en matière d'administration de sa gestion (demeurant étatique toujours).

- l'entreprise NCA Rouiba jouit d'une certaine liberté au niveau décisionnel (étant une entreprise familiale à caractère privé) de même que d'un management adapté et d'un marketing (quoique encore croissant) réussi.

- l'entreprise PIPE CAZ de Reghaïa souffre d'ambiguïté dans ses objectifs, souffre d'une gestion trop administrée et d'une vocation détournée presque tout le temps.

- l'entreprise FLASH ALGERIE (même si elle devrait profiter de son caractère privé étant familiale) se trouve confrontée à divers problèmes tant de management que marketing, sa vocation étant conditionnée par un état d'esprit arriéré dans la plupart des cas l'amenant vers la recherche du profit au lieu de la recherche du dynamisme du marché.

En analysant cet échantillon d'entreprises, nous avons pu déceler des points communs se résumant en :

- l'état d'esprit (rarement marketing) conduisant à la recherche des profits uniquement et ce, soit en voulant jouir au maximum de la structure actuelle du marché, soit afin d'assurer sa survie,
- en planification rarement cohérente et souvent absente ou contradictoire enfin presque jamais basée sur des analyses diagnostic de la situation,
- un seul objectif pour la plupart : la rentabilité (faussement interprétée),
- un marketing-mix absent ou très embryonnaire lequel ne répond aucunement aux objectifs managériaux,
- un management bien vieux et dépassé surtout par rapport à la concurrence étrangères imposée par les filiales étrangères implantées en algérie.

Il reste à dire cependant qu'une seule et unique entreprise parmi celles qui ont fait l'objet de notre diagnostic s'est sévèrement prometteuse : il s'agit de la NCA de Rouiba laquelle est efficacement gérée probablement par un personnel doté aussi bien d'un savoir faire que d'une longue expérience et dont la formation ne fait surtout pas défaut ; pendant que, il faut le dire l'expérience n'a pas du tout été exploitée par les autres firmes et ce, malgré les avantages qu'elle aurait procuré tant qu'atout essentiel.

Pourrons-nous déjà dire que le contexte économique algérien actuellement impose des changements tant au niveau managérial qu'au niveau marketing et que seule l'adoption du marketing management en l'occurrence du «markware»⁴ pourrait aider à régulariser la situation au sein de ces entreprises ?

La question de l'adoption du marketing management :

Il s'agirait d'intégrer le «markware» dans un contexte managérial moderne mais à une économie encore traditionnelle.

4 - Ce terme exprime les huit concepts-clés du marketing-management tels que annoncés par Yves Le Colvan «Dictionnaire marketing» p 83.

En fait «le markware» imposerait l'adoption de l'ensemble des éléments-clés du marketing-management à savoir : la vocation, la différenciation, l'image de marque, la planification, les besoins du marché, le positionnement, le marketing-mix et la rentabilité. Cette adoption devrait être faite en respectant aussi bien les principes du marketing que ceux du management. ce qui obligerait à accepter de moderniser son management tout en modifiant son optique en orientant son activité vers le marché et la création de valeur client. Pour ce faire, il faudrait accepter de penser compétitivité et création de valeur, ce qui aiderait à passer une philosophie managériale plus efficace dans la mesure où elle seait cohérente avec la vision marketing nouvellement adoptée et avec le contexte économique totalement nouveau également.

Pour l'ensemble des entreprises que nous avons étudiées (à part la NCA de Ruoiba) le «markware» semble être ignoré totalement sinon assimilé (tout en étant réduit) à une fausse interprétation de la rentabilité.

Pour les grandes entreprises publiques, l'adoption partielle du «markware» traduit certes, une tendance positive vers un management moderne, mais reste incomplète car d'autres facteurs (clés de succès) manquent à leur gestion tels que la vision managériale et marketing, le principe de compétitivité et de chaîne de valeur, etc.

L'esprit de créativité, de recherche et d'innovation (absent) dénonce la vision très limitée aussi bien en termes de management que de marketing, celui-ci marque son absence par l'inexistence d'une démarche marketing et d'un souci d'appropriation (au marché).

Le reste de l'échantillon adopte ou du moins essaie d'adopter la dite démarche marketing, sans pour autant l'intégrer dans un processus purement managérial : celle-ci se voit donc automatiquement mal appliquée et oblige l'entreprise à dévier tantôt de sa vision, tantôt de sa propre vocation.

CONCLUSION :

A priori, l'entreprise algérienne subit de graves conséquences du passé contribuant à la production d'un effet négatif parmi d'autres et qui est issu de son contexte économique d'aujourd'hui.

En effets, les perturbations, les réformes, les changements inexplicables etc, bloquent les orientations de l'entreprise même si elles vont dans le bon chemin-les effets de l'instabilité longtemps connue par l'entreprise algérienne (publique en l'occurrence) sont vus (pour notre échantillon) à travers les diverses contradictions que connaissent celles-ci tant au niveau de leur vision, philosophie et optique que de leur activité, planification, actions etc.

C'est ce que explique l'incompatibilité entre la vocation et la planification au sein d'une même entreprise.

L'expérience nous a révélé que l'entreprise privée a de l'avance sur l'entreprise publique quant à l'optique, la culture, l'identité, la vision, la philosophie, etc.

Nous nous sommes retrouvés (durant l'analyse – diagnostic) dans un cercle vicieux ayant pour les éléments de base : le processus managérial renforcé par dès concepts autant liés à l'organisation (elle-même, son environnement et son équilibre) qu'à la vision de l'entreprise, qu'à l'évaluation de la performance de celle-ci.

Le marketing management n'est donc pas une fin en soi (ainsi que la démarche marketing), il se trouve conditionné par un tas de facteurs entourant le processus managérial.

L'état d'esprit (né de la culture) est l'élément essentiel du dit processus, en plus de sa vision managériale et de ses diverses optiques.

BIBLIOGRAPHIE :

- Hervé Azoulay Etienne Krieger guy poullain. «de l'entreprise traditionnelle à la star-up, les nouveaux modèles de développement» édition Org°, 2001,p306.
- Philip Evans Thomas-S Wuster «net stratégies». édition d'Org° 2000, p 244.
- Jacques Neirynek «les paradoxes du marketing». Déjouez les pièges des idées reçues, Ed° d'Org° 2000 p 247.
- Jean Brillman «les meilleures pratiques du management». A cœur de la performance ; Ed° d'Org° 2 titrages 2001, p427.
- L. Fahey & R. RANDOLL (sous la direction de). «les paramètres essentiels de la gestion stratégique des entreprises». Nouveaux horizons-Maxima. Paris 1997, p 391.
- Mike Wilson «le management du marketing». stratégies et performances. Ed° Mare Nostrum-1996, p 219.
- Mohamed Sadeg «management des entreprises publiques». les presse d'Alger.
- Franck Cochoy «une histoire du marketing» Discipliner l'économie de Marché, Ed° CASBAH-2000.

- Nour-Eddine Benferha «les multinationales et la mondialisation» Enjeux et perspectives pour l'Algérie. Ed° Dahleb - 1999. p 217.
- Dr. Abdelhak LAMARI «crise de l'économie algérienne-causes mécanismes et perspectives de redressement», les presses d'Alger de marché .PRESTCOMM éditions - 1993. p 151.
- Dr. Abdelhak LAMARI «gérer l'entreprise algérienne en économie de marché» PRESTCOMM éditions - 1993. p 151.
- Mustapha Mekideche «l'Algérie entre l'économie de rente et économie émergente» Ed° DAHLEB 2000 p 211.
- Pierre Louise CRIQUI et Jack ASCHEOUG «le pari de management» Ed° les presses de Management - 1993. p 266.
- Marcel Côté et Collaborateurs. «La Gestion Stratégique d'Entreprise-Aspects théoriques» 2Ed° Gaétin Morin 1995. p 367.
- Jean Luc CHARRON-Sabin SERAPI. «Organisation et Gestion de l'entreprise» DUNOD 2 Ed° - 2001. p 459.
- Tugrul Atamer-Roland Calori «Diagnostic et décisions stratégiques» DUNOD 1993. p 707.
- Michel G. Bédard & Roger Miller. «la gestion des organisations - une approche systématique conceptuelle et stratégique» Ed° - Chenelière MC Graw Hill 1995. p 746.