

"Attributs organisationnels et perceptions des dirigeants dans l'émergence d'une fonction marketing au sein des E.P.E en Algérie: une analyse empirique"

Dr REGUIEG-ISSAAD Driss
Faculté des S^s. Eco. et S^s. Gestion
Université de Mostaganem

Résumé:

Le processus de transition vers une économie de marché, bien que largement entamé, a contribué à la structuration d'une diversité de configurations organisationnelles, faites très souvent, d'inégalités et de hiérarchisation excessive incitant par là même, au renouvellement des modes d'organisation et de management des EPE qui n'ont connu durant une longue période, que le pilotage de type administratif.

Historiquement et empiriquement, il est facile de démontrer que ce type de gouvernance a toujours ignoré des fonctions essentielles de la gestion des entreprises et qui sont sources de flexibilité organisationnelle : la fonction marketing figure parmi ces fonctions. Quels sont donc ces facteurs de blocage qui empêchent la fonction marketing d'émerger et d'occuper la place qui lui est due sur les plans organisationnels et managérial?

Cette étude tente de vérifier le poids des perceptions négatives des responsables de nos EPE à l'égard de la fonction marketing et de présenter des typologies de profils d'EPE par rapport à la sensibilité / ou l'insensibilité à la fonction marketing.

المخلص:

إن عملية الانتقال نحو اقتصاد السوق وإن خطت شوطا لا بأس به فإنها قد ساهمت في هيكلة جملة من النماذج التنظيمية المتنوعة والناجمة عن عدم مساواة في بنائاتها الهرمية. هذه الوضعية كانت العامل الحاث على تجديد الأنماط التنظيمية والتسييرية للمؤسسات العمومية الاقتصادية والتي لم تعرف خلال عدة سنوات سوى القيادة ذات النمط الإداري البحث.

تاريخيا وتجريبيا يسهل البرهنة على كون هذه النماذج الإدارية قد تجاهلت بعض الوظائف المهمة في تسيير وإدارة المؤسسات والتي يشهد لها بالمرونة التنظيمية العليا كوظيفة التسويق الماركتنغ.

ما هي إذن العوائق التي تحول دون بروز هذه الوظيفة واحتلالها الموقع المركزي على الصعيدين التنظيمي والتسييري؟

تتناول هذه الدراسة تحليل المواقف السلبية لمسييري المؤسسات الاقتصادية العمومية تجاه وظيفة الماركتنغ كما أنها تقترح نمطا لهويات هذه المؤسسات انطلاقا من إدراك أو عدم الإدراك للدور التنظيمي والتسييري لهذه الوظيفة.

Introduction.

L'EPE algérienne occupe une place au centre du débat doctrinal et réformateur en Algérie. Une situation de flottement perceptuel est à l'origine des variations en matière de choix organisationnels auxquels sont confrontées les entreprises algériennes d'une manière générale et les EPE plus particulièrement.

De cette situation, est né l'impératif de doter les EPE d'outils de gestion modernes, et d'y introduire les fonctions les plus ouvertes sur un environnement sans cesse en mutation et de plus en plus changeantes. Cependant, cette obligation à l'adaptation n'est pas dictée par des conditions de contingence qui font appel à des fonctions structurantes comme c'est le cas de la fonction « marketing », mais plutôt par des mesures de mise à niveaux répondant à des orientations et des choix politiques.

Sans doute, une des raisons du blocage auquel se heurte la fonction marketing, réside dans les préjugés à son encontre. Ces préjugés sont identifiés à plus d'un niveau et peuvent être groupés dans ce qui suit :

1° des préjugés d'ordre financier : Coûts des tâches à accomplir, aussi bien au niveau des études, développement des produits, identification des segments et des stratégies à mettre en œuvre, ainsi que du phénomène de duplication des investissements associé à toutes ces tâches.

2° des préjugés d'ordre doctrinal : Les EPE algériennes ont été développées sous une doctrine idéologique favorisant le développement par un dirigisme étatique à planification centrale. Dans un tel contexte, parler d'une fonction trop longtemps associée au système capitaliste, qu'est la fonction marketing, était synonyme de désaveu politique de la part des dirigeants des EPE. Ces dirigeants ont développé des réflexes de gestion et des modèles de décisions dont ils n'arrivent pas à s'en défaire aujourd'hui.

3° viennent ensuite les conséquences issues directement de ce que j'appelle « hégémonie » de la fonction production sur l'organisation et la gestion des EPE. En effet, l'idéologie marxiste à laquelle étaient soumises les EPE favorisait le développement des techniques de production. Cette réalité est d'autant plus vraie, si on lui ajoutait le fait que toute forme d'activité, hormis la production, et qui faisait appel à des intermédiaires était reléguée à des positions négligeables.

Le caractère immatériel et inquantifiable de l'activité marketing, confortait les présomptions des décideurs qui, tout en continuant à favoriser la fonction production, s'opposaient catégoriquement à toute tentative de développement de l'activité marketing, même à son stade de concept ou philosophie, dans les EPE.

Cette préférence affichée pour la fonction production est aussi justifiée par la facilité des transferts des techniques et autres compétences via un processus de production plutôt que par un processus marketing.

4° à tout cela on pourrait ajouter ce qui suit : l'inefficacité des circuits de distribution ; un commerce atomisé à l'extrême, peu spécialisé, et financièrement handicapé et incapable de détenir un stock suffisant ; cumul dans les rôles chez les intermédiaires ; absence de services liés à la distribution ; absence d'une économie monétaire basée sur les notions d'échange et de marché ; un analphabétisme important constituant un véritable frein à la communication ; insuffisance des infrastructures...etc.

La conjugaison de ces objections de principe et de ces obstacles pratiques fait que le marketing en tant que fonction est considéré par beaucoup de managers d'EPE comme une discipline pas encore nécessaire. Cette évidence est conjuguée en terme d'effets sur l'organisation et la forme qu'elle adopte par des renfermements et des rejets purs et simples de toute activité marketing. Les seules et rares entreprises qui lui ont réservé des positions au sein de leurs structures le font par obligation et via une inertie structurelle et managériale. Cette réalité s'observe dans beaucoup d'entreprises publiques qui disposent d'un département marketing, mais démunies de toutes ses tâches qui demeurent tributaires au plan de la prise en charge à d'autres départements et d'autres fonctions.

Le présent travail, essaie de mesurer l'impact et la portée des attributs organisationnels et des perceptions des dirigeants des EPE sur l'émergence (ou blocage, le cas échéant) d'une fonction marketing.

Définition de l'échantillon et méthode.

Notre étude a porté sur un échantillon d'EPE de différentes branches de l'activité économique. Environ 30 EPE furent soumises à un diagnostic organisationnel. Ces 30 entreprises appartiennent à des secteurs différents dont l'agroalimentaire ; le papier ; l'électronique et l'électroménager ; le verre et abrasifs ; produits ferreux et sidérurgie ; chaussures et cuirs ; bâtiment et matériaux de construction ; textile et confection ; matériel électrique ; transport ; tabac et allumettes ; produits pharmaceutiques ; plastique ; chimie ; banques et assurances.

Quant à la partie concernant le diagnostic des styles de management des dirigeants de ces entreprises, et leur perception de la fonction marketing, elle a couvert environ 120 cadres d'entreprises appartenant aux 30 EPE citées plus-haut. Des questionnaires appuyés d'interviews structurées et semi-structurées ont été utilisés dans la collecte des données.

L'analyse de la perception de la fonction marketing chez les dirigeants des EPE se fera grâce à :

Un auto-diagnostic de la fonction marketing qui se présente sous la forme de phrases décrivant des situations attachées à la fonction marketing ou la concernant. L'exercice consiste à permettre une comparaison de ces phrases avec :

1. la situation dans l'entreprise étudiée ;
2. ce que pense le répondant à propos de cette situation.

Le critère de référence 1 ou 2 que l'on prend pour faire ce choix dépend du contenu de la phrase concernée. Ainsi, dans le cas où ce que la phrase décrite ressemble à :

Ce qui se passe réellement dans l'entreprise ;

Ce que le répondant pense vraiment.

On coche «vrai » ou dans le cas contraire «faux ». Durant les interviews on insiste sur le facteur de spontanéité que nous conseillons aux répondants. Ils sont aussi invités de se rapporter aux faits quand c'est possible.

Un (01) point est attribué pour chaque appréciation «vrai », dans le cas contraire on ne donne rien. Une fois les 42 questions parcourues, on calcule le total. La colonne ayant le plus fort score (style dominant) pour la fonction marketing dans l'entreprise.

Une fois l'auto-diagnostic réalisé, il nous a été rendu possible de regrouper les réponses des 120 répondants. A partir des questions et des réponses on est arrivé aux typologies d'EPE suivantes :

Questions	Perception type A	Questions.	Perception type B	Q Type	Perception C
2		1		3	
5		9		4	
6		12		7	
8		14		10	
17		19		11	
20		24		13	
21		25		15	
22		26		16	
27		28		18	
29		34		23	
30		37		33	
31		38		35	
32		40		39	
36		42		41	
Total	29 réponses	Total	46 réponses	Total	45 réponses

Par **perception de type "A"** nous entendons celle qui voit que l'organisation d'une fonction marketing dans les EPE est une chose nécessaire et urgente.

La **perception de type "B"** voit que l'organisation d'une fonction marketing dans les EPE est une chose nécessaire mais pas urgente.

Enfin dans la **perception du type "C"** nous avons les réponses qui confirment l'inutilité d'une fonction marketing dans les EPE en Algérie.

A partir de ce tableau, nous avons reconstruit un deuxième tableau donnant avec plus de détails les fréquences observées (les perceptions), et

par type de position hiérarchique du répondant. Le tableau se présente de la manière suivante.

Tableau 1. Répartition des responsables d'EPE en fonction des perceptions.

Total	Perception type "C"	Perception type "B"	Perception type "A"	
40	12	16	12	Top managers 2
50	17	21	12	Directeurs fonctionnels 1
30	16	09	05	Chefs de département et de services 0
120	45	46	29	Total

L'étape suivante consiste à reconvertir les valeurs observées en valeurs théoriques. Pour cela nous devons calculer la probabilité à partir du produit entre le type de perception et la position du répondant dans la hiérarchie.

Probabilité = (Perception de la fonction marketing) x (position hiérarchique)

Ce qui donne les résultats suivants :

1. Pour la position "top management" et la perception de type "A" :
 $(29/120) \times (40/120) = 1160/14400 = 0,08$ $0,08 \times 120 = 9,6 =$ arrondi à 10
2. Pour la position "directeurs fonctionnels" et la perception de type "A" :
 $(29/120) \times (50/120) = 1450/14400 = 0,1$ $0,1 \times 120 = 12$
3. Pour la position "chef de département et de service" et perception de type "A" :
 $(29/120) \times (30/120) = 870/14400 = 0,06$ $0,06 \times 120 = 07,2 =$ arrondi à 07
4. Pour la position "top management" et la perception de type "B" :
 $(46/120) \times (40/120) = 1840/14400 = 0,12$ $0,12 \times 120 = 14,4 =$ arrondi à 15
5. Pour la position "directeurs fonctionnels" et la perception de type "B" :
 $(46/120) \times (50/120) = 2300/14400 = 0,16$ $0,16 \times 120 = 19$
6. Pour la position "chef de département et service" et la perception de type "B" :
 $(46/120) \times (30/120) = 1380/14400 = 0,09$ $0,09 \times 120 = 11,5 =$ arrondi à 12
7. Pour la position "top management" et la perception de type "C" :
 $(45/120) \times (40/120) = 1800/14400 = 0,125$ $0,125 \times 120 = 15$
8. Pour la position "directeurs fonctionnel"s et la perception de type "C" :
 $(45/120) \times (50/120) = 2250/14400 = 0,156$ $0,156 \times 120 = 18,75 =$ arrondi à 19
9. Pour la position "chefs de département et de services" et la perception de type "C" :
 $(45/120) \times (30/120) = 1350/14400 = 0,09$ $0,09 \times 120 = 11,25 =$ arrondi à 11

Le tableau théorique avec les fréquences théoriques des phénomènes de perception de la fonction marketing et de la position hiérarchique de la personne interrogée se présente comme suit :

Tableau 2. Tableau théorique des perceptions de la fonction marketing.

Total	Perception type "C"	Perception type "B"	Perception type "A"	
40	15	15	10	Top managers Poids 2
50	19	19	12	Directeurs fonctionnels Poids 1
30	11	12	07	Chefs de département et de services Poids 0
120	45	46	29	Total

Le tableau comparatif du Chi square est ensuite dressé. Il se présente de la manière suivante :

Niveau hiérarchique	Type de perception	a	b	a - b	(a - b) ²	(a - b) ² / b
2	A	12	10	2	4	0,4
2	B	16	15	1	1	0,06
2	C	12	15	- 3	9	0,6
1	A	12	12	0	0	0
1	B	21	19	2	4	0,21
1	C	17	19	- 2	4	0,21
0	A	05	07	- 2	4	0,57
0	B	09	12	- 3	9	0,75
0	C	16	11	5	25	2,27
						= 5,07

$$X^2 = \sum(a - b)^2 / b = 5,07$$

On calcule maintenant le degré de liberté (V)

$$V = (n - 1) (m - 1)$$

"n" étant la somme des lignes dans le tableau originel

"m " étant la somme des colonnes dans le même tableau.

Dans notre cas : $V = (3 - 1) (3 - 1) = 4$.

Du tableau des X², quand V = 4 ; X² à 99% = **13,3**

13,3 Supérieur à 5,07. Donc nous sommes sûrs à 99% qu'il n'y a pas de relation entre le poste occupé dans la hiérarchie et la perception de la fonction marketing et de l'éventualité de son organisation.

Autres facteurs explicatifs :

1. Une méconnaissance du sujet chez le répondant. Quoique chez les répondants occupants des postes hiérarchiques de niveau 2 et, 1 les "top managers" et "les directeurs fonctionnels", nous avons relevé une certaine volonté à ignorer le sujet.
2. L'existence de certains préjugés négatifs surtout dans la typologie " C ".

3. Une attitude de résistance au changement pour des raisons de pouvoir.
 Ces quelques facteurs restent très superficiels, d'où notre recours à une analyse complémentaire en vue d'approfondir notre analyse des facteurs de blocage face à l'émergence d'une fonction marketing dans nos EPE.

A cette fin, nous avons retenu certains facteurs explicatifs qui sont :

1. X1(nature des facteurs) : X1 = 1 facteurs endogènes
 X1 = 0 facteurs exogènes.
2. X2 (utilité de la fonction marketing) X2 = 1 fonction utile
 X2 = 0 fonction inutile.
3. X3 (coût de structuration) X3= 1 coût élevé et hors portée de l'entreprise
 X3 = 0 coût bas et à la portée de l'entreprise.
4. X4 (disponibilité de cadres professionnels en marketing)
 X4 = 1 problèmes d'encadrement
 X4 = 0 pas de problèmes d'encadrement.

Ces facteurs sont ensuite étudiés en fonction de deux situations :

Y = 1, c'est à dire l'EPE dispose d'une fonction marketing structurée.

Y = 0, c'est à dire l'EPE ne dispose pas d'une fonction marketing.

La combinaison de ces facteurs et de ces situations a donné les résultats synthétisés dans le tableau ci-dessous. Nous utiliserons la méthode du critère de BELSON.

1. X1 (nature des facteurs) :

Tableau.3 variable explicative : facteurs endogènes/exogènes.

	Y= 1 Dispose d'une structure Mark.	Y = 0 Ne dispose pas d'une structure marketing	Total
X1 = 1 Facteurs endogènes	03	18	21
X1 = 0 Facteurs exogènes	02	07	09
Total	05	25	30

Nous rappelons que le nombre d'EPE étudiées est égal à 30, dont 05 disposent d'une structure marketing, et 25 n'en disposant pas.

	Y= 1 Dispose d'une structure marketing	Y = 0 Ne dispose pas d'une structure marketing	Total
X1 = 1 Facteurs endogènes	A	b	21
X1 = 0 Facteurs exogènes	C	d	09
Total	05	25	30

De ce tableau nous avons :

$$a/21 = c/09 = 05/30$$

donc $a/21 = 05/30$; $a = 21 * 05/30 = 3,5$.

$$b/21 = d/09 = 25/30$$

donc $b/21 = 25/30$; $b = 21 * 25/30 = 17,5$.

$$c = 05 - a = 05 - 3,5 = 1,5$$

$$d = 25 - b = 25 - 17,5 = 07,5$$

Nous obtenons le tableau suivant pour les valeurs du facteur X1.

	Y= 1 Dispose d'une structure marketing	Y = 0 Ne dispose pas d'une structure marketing	Total
X1 = 1 Facteurs endogènes	a = 03,5	b = 17,5	21
X1 = 0 Facteurs exogènes	c = 01,5	d = 07,5	09
Total	05	25	30

Nous calculons à présent la distance «D » entre les facteurs de X1 et des situations Y.

$$X1 = 1 \text{ et } Y = 1 : D = / 03 - 03,5 / = 0,5.$$

$$X1 = 1 \text{ et } Y = 0 : D = / 18 - 17,5 / = 0,5.$$

$$X1 = 0 \text{ et } Y = 1 : D = / 02 - 01,5 / = 0,5.$$

$$X1 = 0 \text{ et } Y = 0 : D = / 07 - 07,5 / = 0,5.$$

Dx1 = 0,5

2. X2 (utilité/inutilité d'une structure marketing)

tableau 4. variables explicatives : utilité / inutilité de la fonction marketing.

	Y= 1 Dispose d'une stru. marketing	Y = 0 Ne dispose pas d'une stru. marketing	Total
X2 = 1 Fonction et stru. marketing utile	02	14	16
X2 = 0 Fonction et stru. marketing inutile	03	11	14
Total	05	25	30

Pour le calcul des valeurs de : a ; b ; c ; d, nous avons :

	Y= 1 Dispose de la stru. marketing	Y = 0 Ne dispose pas d'une structure marketing	Total
X2 = 1 Fonction et stru. marketing utile	a = 02,6	b = 13,3	16
X2 = 0 Fonction et stru. marketing inutile	c = 02,4	d = 11,7	14
Total	05	25	30

Calcul de Dx2 :

$X2=1$ et $Y=1$: $D = / 02 - 02,6/ = 0,6$

$X2=1$ et $Y=0$: $D = / 14 - 13,3 / = 0,6$

$X2=0$ et $Y=1$: $D = / 03 - 02,4/ = 0,6$

$X2=0$ et $Y=0$: $D = / 11,7 - 11/ = 0,6$

Dx2 = 0,6

3. X3 (coût de l'opération de structuration).

Tableau 5. variables explicatives : coûts de l'opération de structuration d'une fonction marketing.

	Y= 1 Dispose d'une structure marketing	Y = 0 Ne dispose pas d'une structure marketing	Total
X3 = 1 Coût élevé et hors portée de l'entreprise.	03	10	13
X3 = 0 Coût raisonnable et à la portée de l'entreprise.	02	15	17
Total	05	25	30

Les valeurs a ; b ; c ; et d sont :

	Y= 1 Dispose d'une structure marketing	Y = 0 Ne dispose pas d'une structure marketing	Total
X3 = 1 Coût élevé et hors portée de l'entreprise.	a =02,1	b =10,8	13
X3 = 0 Coût raisonnable et à la portée de l'entreprise.	c = 02,9	d =14,2	17
Total	05	25	30

Calcul de Dx3 :

$X3=1$ et $Y=1$: $D = / 03 - 02,1/ = 0,9$

$X3=1$ et $Y=0$: $D = / 10 - 10,8 / = 0,9$

Dx3 = 0,9

X3=0 et Y=1 : $D = / 02 - 02,9/ = 0,9$

X3=0 et Y=0 : $D = / 15 - 14,2/ = 0,9$

4. X4 (disponibilité de cadres professionnels en marketing).

Tableau 6. variables explicatives : disponibilité des professionnels.

	Y = 1 Dispose d'une structure marketing.	Y = 0 Ne dispose pas d'une structure marketing.	Total
X4 = 1 Pas de problèmes d'encadrement	04	20	24
X4 = 0 Problèmes d'encadrement	01	05	06
Total	05	25	30

Les valeurs : a ; b ; c et d sont :

	Y = 1 Dispose d'une structure marketing.	Y = 0 Ne dispose pas d'une structure marketing.	Total
X4 = 1 Pas de roblèmes d'encadrement	a = 04	b = 20	24
X4 = 0 Problèmes d'encadrement	c = 01	d = 05	06
Total	05	25	30

Calcul de Dx4 :

X4=1 et Y=1 : $D = / 04 - 04 / = 00$

X4=1 et Y=0 : $D = / 20 - 20/ = 00$

X4=0 et Y=1 : $D = / 01 - 01/ = 00$

X4=0 et Y=0 : $D = / 05 - 05 / = 00$

Dx4 = 00

Résultats de la partie « perception des dirigeants » :

Les quatre facteurs testés pour expliquer la perception des dirigeants des 30 EPE à l'égard de la fonction marketing et de son éventuelle organisation en une structure à part entière, semblent exercer leur influence de la manière suivante :

1. C'est d'abord le facteur X3 (coût de l'opération) qui semble être retenu pour expliquer une telle perception négative à l'égard de la fonction marketing dans les EPE. La distance Dx3 étant la plus élevée (0,9) place la condition financière en premier chef dans la justification de l'attitude des

dirigeants. Cela n'est pas étonnant, car nous retrouvons là, toute l'argumentation techniciste qui place le handicap financier et l'indisponibilité des ressources financières au devant de la non-implication des dirigeants dans l'effort structurant d'une fonction marketing.

Les dirigeants des EPE semblent reconnaître l'importance d'une fonction marketing structurée, mais repoussent les échéances de son émergence pour plus tard pour des raisons inhérentes aux priorités financières, qui n'intègrent pas pour l'instant l'organisation d'une fonction marketing dans leur logique de rentabilité et d'emplois des ressources financières.

2. En deuxième position vient le facteur X2 (l'utilité de la fonction marketing). En effet, ce facteur de blocage incarne l'esprit de résistance de la part des dirigeants, aux changements que pourrait apporter une fonction marketing. L'organisation d'une structure marketing est synonyme de partage de pouvoir ou du moins, de réallocation du pouvoir jusque là détenu par quelques fonctions techniques, en l'occurrence la production et la finance. C'est pourquoi très souvent on met en doute l'utilité d'une telle fonction dans le contexte actuel des EPE. Paradoxalement, ce contexte est marqué par les dynamiques de changement dans l'environnement des EPE, et qui exige des dynamiques de changement internes dans ces mêmes EPE. Ces changements qui ne peuvent s'opérer que si une fonction hautement organique qu'est le marketing prend place dans la structure organisationnelle de l'EPE afin de permettre l'interface nécessaire entre l'entreprise et son environnement.

3. Quant au facteur explicatif X3 (origine des facteurs responsables de l'émergence d'une fonction marketing), il vient en troisième position, et ne distingue pas entre l'origine de ces facteurs dans la mesure où ils contribuent au blocage de la fonction marketing.

4. Le facteur X4 (disponibilité des cadres professionnels en marketing), est quant à lui nul. C'est à dire il n'a aucune influence sur la perception dans la mesure où la question de disponibilité des cadres en marketing peut être résolue par plusieurs approches : Recrutement de licenciés en marketing ; formation des cadres commerciaux ; lancement de programmes de formation à la carte pour les cadres dirigeants comme les Post graduations spécialisées, et les cycles de formation sur site, les séminaires...etc.

En définitif donc, ce sont les facteurs d'origine techniciste (x3) et de préjugé (x2) qui sont les plus responsables de la perception de la fonction marketing dans les EPE.

Portraits robots des trois typologies d'EPE en fonction de la perception accordée à la fonction marketing et à sa structure :

L'analyse de l'auto-diagnostic des perceptions des dirigeants des EPE vis à vis de la fonction marketing et, éventuellement sa structure, nous a permis de dresser trois typologies différentes d'EPE.

Entreprises Publiques Economiques de type 1 :

Dans ce type d'EPE, la fonction marketing est considérée comme :

- Une nouvelle charge sociale ;
- Elle est dépourvue d'utilité ;
- Un coût supplémentaire ;
- Un frein au développement ;
- Une perte de temps et ;
- Une mesure démagogique
- . C'est une obligation légale sans portée pratique ;

Le responsable marketing, (généralement un chef de département) est perçu comme occupant :

- Un poste de gestion administrative ;
- Une fonction imposée par des circonstances et par la conjoncture ;
- Un poste destiné à :
 - Gérer un budget ;
 - Vérifier l'imputabilité des dépenses engagées sur celui ci ;
 - Epuiser dans l'année au moyen d'un plan.

La position du responsable marketing apparaît donc, comme rattachée au département commercial, à la direction commerciale ou à la Direction Générale. Le choix des actions lui échappe, et les rares tentatives ne s'inscrivent pas dans le cadre d'un plan mais plutôt comme initiatives individuelles.

Entreprise Publique Economique de type 2 :

Dans ce type d'EPE la fonction marketing apparaît comme une obligation légale certes mais aussi une simple source de dépenses nécessaires. La position accordée au responsable marketing dans l'organigramme de l'entreprise correspond aux dispositions suivantes :

Il est subordonné du directeur commercial, sans pour autant être l'interlocuteur en la matière. Toute initiative et conception technique ou opérationnelle. Elle est soumise à une hiérarchisation rigoureuse. En synthèse, on pourrait dire que dans ce type d'EPE, la fonction marketing commence à prendre de la forme et de l'intérêt, grâce notamment à la participation du responsable marketing à la gestion commerciale. Cependant, elle demeure frustrante, car le responsable marketing :

- Ne jouit pas de la crédibilité voulue ;
- Ni de l'audience qu'il souhaite ;
- Ses recommandations sont rarement suivies ;
- Sa contribution à la gestion commerciale demeure partielle ;
- Son énergie est bridée faute de moyens et surtout de réelle autorité.

Entreprise Publique Economique de type 3 :

Dans ce type d'EPE, la fonction marketing prend de l'envergure est devient un véritable outil de gestion. Elle est perçue comme un outil d'adaptation et de développement. C'est en fait un investissement rentable et non pas une dépense inutile. La position du responsable marketing, est d'un point de vue structurel reconnue et dispose de sa propre audience. Elle

devient indispensable pour la réalisation des objectifs commerciaux de l'entreprise. Structurellement parlant, le responsable marketing entretient des relations directes avec la Direction générale. Il est appelé très souvent à intervenir dans la planification stratégique.

Diagnostic des attributs et tâches de la structure commerciale (marketing) des E.P.E étudiées.

Après avoir exposé les caractéristiques structurelles (de l'organisation) et mentales (des dirigeants) dans la problématique de structuration et d'émergence d'une fonction marketing dans les EPE, et après avoir défini les différentes typologies d'EPE en fonction de leurs disponibilités structurelles et perceptionnelles vis à vis d'une telle fonction, nous essaierons à présent d'analyser le contenu, en terme de tâches, des structures responsables de l'activité commerciale ou marketing le cas échéant, dans ces EPE.

Notre approche, dans cette perspective, sera effectuée en deux temps :

1. Dresser un tableau détaillé des EPE de notre échantillon, en fonction de certains facteurs inhérents à la dimension organisationnelle globale de l'entreprise et à celle relative à la fonction commerciale ou marketing le cas échéant.
2. Analyser le contenu des structures responsables de l'activité commerciale ou marketing, en termes des tâches qui leur sont confiées par le top management de l'entreprise, et évaluer la portée et la profondeur de ces tâches par rapport à la valeur réelle de telles structures.

Notre hypothèse dans cette partie d'analyse, est que quelle que soit la nature de la structure commerciale ou marketing dans les EPE algériennes, on constate l'existence d'un déficit fonctionnel important à travers le faible contenu fonctionnel de ces mêmes structures. Ce problème étant en directe relation avec le phénomène de «pouvoir» dans l'entreprise, nous amènera à vérifier si au niveau des autres structures fonctionnelles il n'existerait pas de tâches qui devraient être, vu leur nature, opérées dans la structure commerciale ou marketing le cas échéant.

Nous avons retenu les paramètres organisationnels suivants :

- **VAR 1** Type d'entreprise.
- **VAR 2** Le nombre de niveaux hiérarchiques.
- **VAR 3** Le niveau hiérarchique où se trouve la fonction commerciale ou marketing le cas échéant.
- **VAR 4** Le nombre de structures (services et départements) s'y rattachant.
- **VAR 5** Type de structure : direction ; **VAR 6** : département ou **VAR 7** : service).
- **VAR 8** Dépendance hiérarchique de la structure commerciale vis à vis de la direction générale ou **VAR 9** autonomie fonctionnelle.

EPE	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9
1	3	7	2	5	1	0	0	1	0
2	2	6	3	4	0	1	0	1	0
3	2	6	3	4	0	1	0	1	0
4	2	6	3	3	0	1	0	1	0
5	1	5	2	3	0	1	0	1	0
6	3	7	2	4	1	0	0	1	0
7	2	7	2	3	0	1	0	1	0
8	2	6	2	4	0	0	1	1	0
9	2	7	3	5	0	0	1	1	0
10	2	7	3	5	0	1	0	1	0
11	2	6	2	3	0	1	0	1	0
12	2	6	3	3	0	1	0	1	0
13	1	5	2	4	0	1	0	1	0
14	1	5	2	3	0	1	0	1	0
15	2	7	2	3	0	0	1	1	0
16	3	6	3	4	1	0	0	0	1
17	1	5	3	4	0	1	0	1	0
18	2	6	2	4	0	1	0	1	0
19	1	6	2	4	0	1	0	1	0
20	1	6	2	3	0	1	0	1	0
21	2	7	2	3	0	1	0	1	0
22	1	5	3	3	0	1	0	1	0
23	3	5	3	4	1	0	0	0	1
24	2	6	2	5	0	1	0	1	0
25	1	6	3	4	0	1	0	1	0
26	2	7	2	4	0	1	0	1	0
27	1	5	2	3	0	1	0	1	0
28	1	5	3	3	0	1	0	0	1
29	3	6	3	3	1	0	0	0	1
30	1	6	2	3	0	1	0	1	0

Tableau 7. Récapitulatif des paramètres organisationnels générales et celles de la structure commerciale dans les EPE de notre échantillon.

De ce tableau nous allons ressortir les données nécessaires à l'analyse des paramètres structurels et organisationnels. Les données sont synthétisées dans quatre ensembles qui sont :

1. Données d'ordre statistique descriptif.
2. Données de la matrice moment.
3. Données de la matrice de covariance.
4. Données de la matrice de corrélation.

Tableau 8. Données : Statistiques descriptives.

Variable	Moyenne	Std.Dév.	Min	Max	Valid.	Manquants
VAR1	1,8000	0,7144	1,000	3,000	30,00	0,00
VAR2	6,0000	0,7428	5,000	7,000	30,00	0,00
VAR3	2,4333	0,5040	2,000	3,000	30,00	0,00
VAR4	3,6667	0,7112	3,000	5,000	30,00	0,00
VAR5	0,1667	0,3790	0,000	1,000	30,00	0,00
VAR6	0,7000	0,4661	0,000	1,000	30,00	0,00
VAR7	0,1000	0,3051	0,000	1,000	30,00	0,00
VAR8	0,8667	0,3457	0,000	1,000	30,00	0,00
VAR9	0,1333	0,3457	0,000	1,000	30,00	0,00

Tableau 9. Données : Matrice Moment.

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9
VAR1	112,00	332,00	133,00	203,00	15,00	32,00	6,00	44,00	10,00
VAR2	332,00	1096,0	436,00	665,00	31,00	124,0	20,00	158,0	22,00
VAR3	133,00	436,00	185,00	269,00	13,00	50,00	7,00	61,00	12,00
VAR4	203,00	665,00	269,00	418,00	20,00	75,00	12,00	96,00	14,00
VAR5	15,00	31,00	13,00	20,00	5,00	0,00	0,00	2,00	3,00
VAR6	32,00	124,00	50,00	75,00	0,00	21,00	0,00	21,00	0,00
VAR7	6,00	20,00	7,00	12,00	0,00	0,00	3,00	3,00	0,00
VAR8	44,00	158,00	61,00	96,00	2,00	21,00	3,00	26,00	0,00
VAR9	10,00	22,00	12,00	14,00	3,00	0,00	0,00	0,00	4,00

Tableau 10. Données : Matrice Covariance.

	VAR1	VAR2	VAR3	VAR4	VAR5	VAR6	VAR7	VAR8	VAR9
VAR1	0,5103	0,2759	0,0552	0,1724	0,2069	-0,2000	0,0207	-0,0966	0,0966
VAR2	0,2579	0,5517	-0,0690	0,1724	0,0345	-0,0690	0,0690	0,0690	-0,0690
VAR3	0,0552	-0,069	0,2540	0,0460	0,0287	-0,0379	-0,0103	-0,0782	0,0782
VAR4	0,1724	0,1724	0,0460	0,5057	0,0575	-0,0690	0,0345	0,0230	-0,0230
VAR5	0,2069	0,0345	0,0287	0,0575	0,1437	-0,1207	-0,0172	-0,0805	0,0805
VAR6	-0,2000	-0,069	-0,0379	-0,069	-0,1207	0,2172	-0,0724	0,0966	-0,0966
VAR7	0,0207	0,0690	-0,0103	0,0345	-0,0172	-0,0724	0,0931	0,0138	-0,0138
VAR8	-0,0966	0,0690	-0,0782	0,0230	-0,0805	0,0966	0,0138	0,1195	-0,1195
VAR9	0,0966	-0,069	0,0782	-0,023	0,0805	-0,0966	-0,0138	-0,1195	0,1195

Tableau 11. Données : Matrice Corrélation.

	VAR1	VAR2	VAR3	VAR4	VAR5	VAR6	VAR7	VAR8	VAR9
VAR1	1,0000	0,5199	0,1532	0,3394	0,7641	-0,6007	0,0949	-0,3909	0,3909
VAR2	0,5199	1,0000	-0,1842	0,3264	0,1225	-0,1992	0,3043	0,2685	-0,2685
VAR3	0,1532	-0,1842	1,0000	0,1283	0,1504	-0,1615	-0,0673	-0,4485	0,4485
VAR4	0,3394	0,3264	0,1283	1,0000	0,2132	-0,2081	0,1589	0,0935	-0,0935
VAR5	0,7641	0,1225	0,1504	0,2132	1,0000	-0,6831	-0,1491	-0,6139	0,6139
VAR6	-0,6007	-0,1992	-0,1615	-0,2081	-0,6831	1,0000	-0,5092	0,5991	-0,5991
VAR7	0,0949	0,3043	-0,0673	0,1589	-0,1491	-0,5092	1,0000	0,1307	-0,1307
VAR8	-0,3909	0,2685	-0,4485	0,0935	-0,6139	0,5991	0,1307	1,0000	-1,0000
VAR9	0,3909	-0,2685	0,4485	-0,0935	0,6139	-0,5991	-0,1307	-1,0000	1,0000

De ce tableau nous pouvons ressortir les facteurs organisationnels qui influencent la logique et le design organisationnels dans les EPE algériennes étudiées.

Tout d'abord, notons que seuls quelques facteurs (variables) entretiennent des relations de réciprocité entre eux. Cette corrélation n'est pas toujours positive. C'est à dire certaines variables exercent des effets inverses sur le palan organisationnel sur d'autres facteurs. Ainsi nous donnerons les relations les plus statistiquement acceptables, et nous essayerons de les interpréter en fonction de leurs effets sur les différentes variables organisationnelles retenues.

1. La relation entre VAR 1 et VAR 5, c'est à dire entre le type d'EPE et la de structure organisationnelle de la fonction commerciale de type Direction.

Le facteur de corrélation entre VAR1 et VAR5 est égal à 76,41%. Ce taux est statistiquement acceptable. La corrélation entre ces deux facteurs organisationnels témoigne de la logique organisationnelle existante dans les EPE algériennes et qui veut que structurellement parlant, le type d'EPE influence le type de structure accordée à la fonction commerciale ou marketing, en l'occurrence une Direction. Généralement ce sont des EPE de type 3 qui favorisent l'organisation de la fonction commerciale ou marketing le cas échéant selon une structure de type Direction.

2. La relation entre VAR 1 et VAR 6, c'est à dire entre le type d'EPE et la structure de la fonction commerciale organisée en Département.

Avec un coefficient de corrélation de $-60,07\%$ nous avons donc un effet inverse entre ces deux facteurs. Ceci est d'autant plus évident que dans les types d'EPE 1 et 2 on opte de plus en plus pour une fonction commerciale organisée en une structure de type Département.

3. La relation entre VAR 5 et VAR 6, c'est à dire entre la structure organisationnelle de la fonction commerciale de type Direction et de type Département.

Le coefficient de corrélation est négatif est égal à $-68,31\%$. Il est fort dans la mesure où il justifie les choix entre structure organisationnelle de type Direction ou de type Département. Selon le type de l'EPE on ne pourrait avoir les deux structures en même temps et à fortiori sur le même niveau hiérarchique. Nous constatons ici que dans l'échantillon des EPE étudiées il y a une volonté délibérée à choisir entre structure de type Direction ou de type Département. Dans aucune EPE nous n'avons rencontré l'organisation de la fonction commerciale selon les deux types de structures. Il semblerait que l'on voudrait mettre toutes les prérogatives relevant de la fonction commerciale entre les mains d'un seul responsable qui aurait à gérer le commercial en bloc ne laissant ainsi que peu de tâches à déléguer aux

niveaux inférieurs, ce qui explique le nombre très réduit de niveaux enchaînés à partir de la structure commerciale ou marketing.

4. La relation entre VAR 5 et VAR 8, c'est à dire entre la structure organisationnelle de type Direction et la dépendance hiérarchique à l'égard de la Direction Générale.

Avec un coefficient de corrélation de $-61,39\%$ nous pouvons déduire que plus la structure est de type Direction moins elle dépend dans sa gestion de la Direction Générale. Une certaine autonomie lui est accordée. Le même coefficient de corrélation existe mais positif cette fois ci, c'est à dire $61,39\%$ entre VAR 5 et VAR 9, d'où la conclusion suivante. Si la structure organisationnelle de la fonction commerciale ou marketing est du type Direction il aurait plus d'autonomie fonctionnelle et peu de dépendance fonctionnelle vis à vis de la Direction Générale.

5. La relation entre VAR 6 et VAR 8, c'est à dire une structure organisationnelle de type Département et la dépendance vis à vis de la Direction Générale.

Le coefficient de corrélation est de $59,91\%$ entre VAR6 et VAR8 et il est $-59,91\%$ entre VAR6 et VAR9. En somme cela voudrait dire que si la structure organisationnelle de la fonction commerciale ou marketing est du type Département, nous assisterons alors à une situation de forte dépendance et de faible autonomie fonctionnelle à l'égard de la Direction Générale.

Résultats de la partie « attributs organisationnels »:

En ce qui concerne les facteurs de blocage perceptuels, ils concordent parfaitement avec l'orientation techniciste des modes de gestion et d'organisation dans les EPE, c'est-à-dire ce sont des préjugés qui tout en repoussant les échéances de l'émergence de la fonction marketing, tentent de justifier l'importance et la priorité accordées à des fonctions tels que la fonction production et finance.

Ainsi, le facteur coût de structuration est avancé en première ligne des variables explicatives. Cela justifie le report ou carrément le rejet de la fonction marketing pour son incapacité à coller avec les réalités et les nouvelles conditions financières rigoureuses auxquelles sont soumises les EPE en Algérie.

Ensuite, nous avons le facteur utilité/inutilité de la fonction marketing, ce qui ramène à des questions plus profondes de refus catégorique des dirigeants à accepter de partager le pouvoir avec une nouvelle structure fonctionnelle (structure marketing). Enfin, nous avons les facteurs de l'origine des facteurs et de la disponibilité de professionnels en marketing sur le marché de travail national.

Les facteurs relevant des attributs organisationnels, nous retiendrons plus particulièrement les facteurs les conclusions suivantes:

1. l'EPE a développé une tendance à assujettir la fonction marketing à la Direction Générale.

2. les EPE des typologies 1 et 2 ont une préférence à l'organisation de la fonction marketing en départements.
3. existence d'une tendance à réduire le nombre les niveaux hiérarchiques de la structure commerciale (marketing le cas échéant), en concentrant un maximum de tâches entre les mains d'un seul responsable : Directeur ou Chef de Département.
4. la fonction marketing structurée en Direction fonctionnelle jouit d'une certaine autonomie vis-à-vis de la Direction Générale. Cette autonomie diminue lorsque la fonction est structurée en département.

Conclusion:

Cette étude empirique nous enseigne des conditions de l'émergence d'une fonction marketing structurée dans les EPE algériennes. Elle dépend en grande partie des perceptions des dirigeants de ces entreprises qui doivent l'accepter comme étant d'abord un élément constitutif du changement que connaissent les EPE sous l'effet de l'économie de marché, et ensuite comme un vecteur porteur de changements structurels et organisationnels.

Donc, c'est un véritable processus de structuration qui accompagne l'introduction de la fonction marketing. En effet, et au-delà des conditions techniques d'une telle opération de restructuration, ce sont au départ les conditions perceptives des dirigeants ainsi que les dispositifs organisationnels des EPE qui doivent s'accommoder aux impératifs du contexte environnemental qui exige de plus en plus d'organicité dans les structures et de spontanéité chez les dirigeants, des conditions largement permissives au travers d'une fonction marketing structurée et structurante et qui attend à être initiée par nos entreprises.

Bibliographie:

- Chandler. A, « Stratégie et structure de l'entreprise », Paris, Editions d'organisation, 1972.
- Bouyacoub.A, « La gestion de l'entreprise industrielle publique en Algérie », volume 1, O.P.U, Alger, 1987.
- Hamadouch.A, « Changement organisationnel et stratégies concurrentielles des firmes », Clersé-LAST, journée d'étude du Clersé : Approches de changement organisationnel dans les entreprises et les administrations. Villeneuve d'Ascq, juin 1996.
- Desreumaux, « Théories d'évolution de l'entreprise : Bilan et perspectives », CLAREE, I.A.E de Lille, 1994/4.
- Benissaad.M.E, « Economie du développement en Algérie : sous développement et socialisme », O.P.U, Alger, 1975.
- Merrad.S, « Marketing et développement », communication à l'ISGA, juillet 1995.
- Aldrich.H.E, « Organizations and environments », prentice-hall, 1979.

- Flingstein.N, « The transformation of corporate control », Harvard University Press, 1990.
- Hannan.M.T & Freeman.L, « The population ecology of organizations », American Journal of sociology, 82-5, 1977, 929-965.
- Kelly & Amburgey.T.L, «Organizational inertia and momentum: a dynamic model of strategic change », Academy of Management Journal, 34/3, 1991, 591-612.
- Reguieg –Issaad. D, « Organizing a marketing structure for the Algerian public enterprises », thesis submitted to the University of Strathclyde for the degree of M.Com in marketing, Glasgow, October 1988.
- Kotler.P, «A generic concept of marketing », Journal of marketing, vol.36, April, 1972.
- Lamont.D.F, «Foreign state enterprises, a threat to American business », basic books Inc., New York, 1979.
- Lauter.P.G, « The changing role of marketing in the Eastern Europe socialist economies », Journal of Marketing, vol. 35, October 1971.
- Lauter.P.G & Dickie.P.M, «Multinational corporations in east European economies », Journal of Marketing, vol.39, October 1975.
- Mazzolini.R, « Government controlled enterprises », Wiley and sons, New York, 1979.
- Robin. D.R, «Comment on the nature and scope of marketing », Journal of Marketing, vol.41, January 1977.
- Robbin.D.R, «Comment on the nature and scope of marketing », journal of Marketing, vol.42, July 1978.
- Ross. W.H, «Comment on the nature and scope of marketing », Journal of Marketing, vol.41, April 1977.
- Coskun.C.A & Jermankowicz.W, « The stages of marketing in eastern European countries" », European Journal of Marketing, vol.17, N°2, 1983.
- Walter.K.D & Monsen.R.J, «State owned business abroad: new competitive threat », Harvard Business Review, 1979.
- Collins. P, « Strategic and operational management guidelines for state owned enterprises in the international market place », paper submitted to the second international seminar on Global Reach of public Enterprises, Bangalore, 1984.
- Etgar. M, «Comment on the nature and scope of marketing », Journal of Marketing, vol.41, October 1977.
- Belson, W. " a comparison of open-ended and check list questioning systems", MRS conference papers, 1982.