

REPUBLIQUE DU SENEGAL

Un Peuple - Un But - Une Foi



MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR & DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE



Ecole Supérieure de Commerce de Dakar

7, Avenue Faidherbe – BP : 21 354 – Dakar – Sénégal

Tel : + (221) 338 496 919 – Fax : + (221) 338 215 074

Site Web : www.supdeco.sn

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

En vue de l'obtention du diplôme de *Master of Science in Management* (Bac+5)

Option : AUDIT & CONTROLE DE GESTION

L'INCIDENCE DE L'AUDIT MARKETING SUR LES PERFORMANCES COMMERCIALES D'UNE ENTREPRISE SENEGALAISE : CAS DE LA SIAGRO KIRENE SA

Présenté Par :

Thierno Amath DIALLO

Directrice de Mémoire :

Mme Awa DIA SAMB

Encadré Par :

Monsieur Saloum DIA

Année de soutenance : **Juillet 2012**

DEDICACES

Bismillahi Rahman il Rahim

Au nom d'Allah, le Tout Miséricordieux, le Très Miséricordieux

Je dédie ce travail

À ma très chère et tendre
maman **Mame Bineta DIAO**

REMERCIEMENTS

Nous adressons nos sincères remerciements à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

- Ma maman pour tous les efforts et sacrifices qu'elle a faits et qu'elle continue de faire pour ma réussite,
- Mon père, mes tantes, mes oncles et à toute ma famille qui n'ont jamais cessé de m'épauler, de me conseiller et de formuler des prières à mon égard,
- Mes chers amis (es) pour leur soutien infaillible et inconditionné. Mention spéciale à ma "Ndiankh Sérère" et à ma "Natoo" d'amour.

Nos remerciements s'adressent également à :

- Notre encadreur **M. Saloum DIA** pour ses enseignements, son soutien sans faille tout au long de la rédaction de ce travail et ses nombreux conseils qui me serviront sans doute à vie.
- **M. Alexandre ALCANTARA**, Directeur Général de la SIAGRO KIRENE qui nous a donné l'opportunité d'effectuer un stage au sein de son entreprise et qui a veillé à son bon déroulement.
- Notre directrice de mémoire **Mme Awa DIA SAMB**, Directrice Marketing de la SIAGRO KIRENE qui a bien voulu accepter de suivre ce travail.
- À l'ensemble du personnel de la SIAGRO pour leur accueil et leur disponibilité.

Nous remercions et saluons aussi tous les membres de l'administration du **Groupe Sup de Co Dakar** particulièrement à **Maman VARRE** Directrice du Programme Grande Ecole, le corps professoral et l'ensemble du personnel mais aussi à tous ceux et celles « *mes parrains, mes marraines, mes frères et sœurs supdecois* » avec qui nous avons tissé et gardé de très bonnes relations durant ces cinq années de cohabitation, de partage, d'échanges etc. passées ensemble.

Nous ne saurions oublier notre cher ami et frère **M. Abdourahmane DIOUF** du Centre de Documentation et d'Information de Sup de Co Dakar, pour sa disponibilité sans faille et son soutien pour que ce travail puisse être rendu dans les délais.

MERCI A TOUS !!!

SIGLES & ABBREVIATIONS

AI : Audit Interne

AM : Audit Marketing

ANDS : Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie

CG : Contrôleur de Gestion

CI : Contrôle Interne

CNCC : Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes

COSO: Committee Of Sponsoring Organizations of Treadway Commission

DC: Directeur Commercial

DM: Directrice Marketing

IFACI: Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Internes

IIA: Institute of Internal Auditors

ISO : International Standards Organization

OEC: Ordre des Experts Comptables

PME : Petites et Moyennes Entreprises

SIAGRO: Société Industrielle Agroalimentaire

SIM: Système d'Information Marketing

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

☆ LISTE DES FIGURES

Figure 1: Les évolutions de l'audit interne.....	15
Figure 2: Evolution du marketing.....	18
Figure 3: Les composantes d'un SIM.....	21
Figure 4: Définition de la productivité.....	44
Figure 5: Etapes traditionnelles du processus de l'audit marketing.....	62

☆ LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Evolution Chiffre d'Affaires de 2002 à 2006.....	32
Tableau 2: Evolution des activités de la SIAGRO de 2006 à 2010.....	32
Tableau 3: Evolution du chiffre d'affaires de 2006 à 2010.....	34
Tableau 4: Répartition des entreprises du CUCI* dans les secteurs agroalimentaires au Sénégal.....	69

RESUME

Face aux nombreux scandales financiers qui ont secoué et perturbé l'économie mondiale, suivis plus tard par l'apparition et le développement de nouveaux concepts tels que le Développement Durable et la Responsabilité Sociétale d'Entreprise, les organisations ont été confrontées à plusieurs défis qu'elles se doivent de relever afin de poursuivre la réalisation de leurs objectifs, de justifier leur efficacité et leur rentabilité et d'assurer leur durabilité.

Pour y parvenir, elles doivent proposer de nouvelles idées en permanence pour faire face à l'hyperconcurrence actuelle des marchés due à la mondialisation et à la libéralisation des échanges, comprendre en profondeur les attentes des consommateurs, traiter les clients de manière segmentée mais appropriée, construire les marques avec un engagement de performance et pas seulement à travers des réductions de prix, construire des systèmes de communication dynamiques et performants et tenir compte de la dimension éthique et sociale.

Cette situation n'épargne point le marketing qui, est considéré parfois comme une fonction génératrice de coûts et une source de gaspillage des richesses. Dès lors, l'analyse de la rentabilité de ses activités, l'évaluation de son efficacité ainsi que la mesure de son impact sur les performances commerciales sont devenues les principales préoccupations des entreprises industrielles.

L'analyse de l'incidence de l'audit marketing sur les performances commerciales d'une entreprise sénégalaise évoluant dans le secteur de l'agroalimentaire est la finalité principale de cette étude.

Mots clés :

Audit, Efficacité, Audit Marketing, Marketing, Performances commerciales, Rentabilité

SOMMAIRE

• DEDICACES.....	II
• REMERCIEMENTS	III
• SIGLES & ABREVIATIONS.....	IV
• LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX.....	V
• RESUME.....	VI
• INTRODUCTION	1
• 1 ^{ère} PARTIE : CADRE THEORIQUE & METHODOLOGIQUE.....	4
CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE	4
SECTION 1 : Problématique	4
SECTION 2 : Revue critique de littérature.....	7
SECTION 3 : Objectifs de recherche	23
SECTION 4 : Hypothèses de travail.....	23
SECTION 5 : Intérêt du sujet	24
CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE	26
SECTION 1 : Cadre de l'étude.....	26
SECTION 2 : Délimitation du champ de l'étude	28
SECTION 3 : Méthodes, outils et techniques d'investigation	33
SECTION 4 : Difficultés rencontrées & limites de la recherche	34
• 2 ^{ème} PARTIE : CADRE CONCEPTUEL ET ORGANISATIONNEL	37
CHAPITRE 1 : CADRE CONCEPTUEL.....	37
CHAPITRE 2 : CADRE ORGANISATIONNEL.....	52
SECTION 1 : Aperçu sur l'organisation interne et externe.....	52
SECTION 2 : Audit Marketing (AM)	60
• 3 ^{ème} PARTIE : CADRE ANALYTIQUE ET RECOMMANDATIONS.....	66
CHAPITRE 1 : ANALYSE ET INTERPRETATION DES DONNEES.....	66
SECTION 1 : Analyse de l'attractivité de l'environnement	66
SECTION 2 : Analyse de l'efficacité marketing de la SIAGRO	70
SECTION 3 : Perceptions de l'audit marketing au sein de la SIAGRO	74
CHAPITRE 2 : RECOMMANDATIONS.....	76
A. DIAGNOSTIC EXTERNE.....	76
B. DIAGNOSTIC INTERNE	77
SECTION 1 : Recommandations Générales.....	78
SECTION 2 : Recommandations Spécifiques.....	79
• CONCLUSION	80
• BIBLIOGRAPHIE.....	82
• ANNEXES	84
• TABLE DES MATIERES	Erreur ! Signet non défini.

INTRODUCTION

Avec les phénomènes de la mondialisation, de la libéralisation des échanges et des mutations croissantes et incessantes des technologies de l'information et de la communication, le monde est devenu un véritable village planétaire dans lequel rien ne se fait au hasard. Tout est désormais, planifié, mesuré, testé et analysé.

Les hommes, les organisations et même les nations sont dès lors animés de soif de victoire et de pouvoir. Ce qui les pousse à être à la recherche permanente de richesses et de domination. C'est ce qui a conduit à l'avènement et stimule actuellement la rude concurrence qui existe entre les pays, les entreprises et les individus au point que chacun s'efforce de maintenir sa position en déployant à tout prix les moyens nécessaires et adéquats pour assurer sa survie et sa durabilité.

C'est dans ce contexte que sont apparues dans le lexique de tous dirigeants du monde les notions de compétitivité, de profits, de rentabilité, de performance... et y occupent une place importante.

Les écoles de pensées se multiplient et portent ainsi leurs réflexions et leurs recherches sur ces phénomènes en proposant diverses doctrines. Elles conçoivent ainsi des modèles permettant aux dirigeants d'apporter des réponses aux différents problèmes auxquels ils sont confrontés dans la gestion de leurs organisations. Parmi ces modèles on peut citer : le contrôle des coûts, l'analyse de la rentabilité, le contrôle et suivi budgétaire etc.

Au fil des années, les besoins des dirigeants d'entreprises commencent à s'accroître en matière de vérification et leur désir d'être informés à temps sur l'évolution de leurs activités devient de plus en plus ardent et semble être même une exigence. La nécessité de mettre en place des indicateurs de mesure de la performance des organisations est au cœur des discussions en sciences de gestion. Ainsi, les entreprises prennent donc conscience de l'utilité et de l'importance de trouver des outils leur permettant de mesurer leurs performances qui peuvent être de diverses natures à savoir : économique, sociale, productive, financière et commerciale.

L'évaluation des performances commerciales à travers le contrôle de l'activité marketing d'une entreprise a suscité notre intérêt et a conduit à la réalisation de cette étude.

Malgré la nécessité de suivre et d'évaluer en permanence leurs politiques et orientations stratégiques, de nombreuses entreprises se contentent encore d'un système de contrôle rudimentaire. Telle est en tout cas la conclusion d'une étude portant sur 75 entreprises taiwanaises appartenant à différents secteurs d'activité.

Au Sénégal, les entreprises focalisent beaucoup plus leurs efforts dans la mesure des performances financières au détriment d'autres. Pourtant le marketing doit de plus en plus évaluer son efficacité et rendre compte de la rentabilité de ses activités auprès des directions générales et financières afin de justifier et négocier les budgets dont il bénéficie.

C'est en ce sens que nous avons choisi de réfléchir sur une thématique peu développée au sein des entreprises sénégalaises et qui peut s'avérer être un outil d'évaluation des performances commerciales. : **L'Audit Marketing.**

Nous allons tout au long de ce travail essayer d'analyser l'incidence de l'audit marketing sur les performances commerciales d'une entreprise sénégalaise évoluant dans le secteur de l'agroalimentaire. Il sera donc question pour nous de prendre connaissance des caractéristiques et spécificités de l'audit marketing, puis de vérifier son impact sur les performances commerciales des entreprises. Par la suite, nous nous efforcerons de montrer dans quelles mesures, il peut être un outil de mesure des performances et en quoi il serait intéressant pour une entreprise de pratiquer l'audit marketing pour évaluer ses performances commerciales.

Ce travail se veut donc d'être explicite sur une discipline du management encore peu connue ou mal exploitée par les entreprises sénégalaises. Pour se faire, notre étude portera uniquement sur les entreprises industrielles agroalimentaires présentes au Sénégal et se limitera sur la SIAGRO (Société Industrielle Agroalimentaire) KIRENE.

Afin de faciliter la lecture et la compréhension de ce mémoire, nous l'avons scindé en trois grandes parties : une partie théorique et méthodologique, une partie conceptuelle et organisationnelle et une partie analytique.

La première partie composée de deux chapitres, traite dans un premier temps du cadre théorique avec cinq sections que sont : une problématique, une revue de littérature, des objectifs de recherche, des hypothèses de travail et la justification du choix de notre sujet. Et dans un second temps, du cadre méthodologique qui comporte quatre sections à savoir : l'univers de l'enquête, le terrain d'investigation, les techniques, outils et méthodes d'investigation et se termine par les difficultés rencontrées et limites de la recherche.

La deuxième partie aborde le cadre conceptuel et organisationnel. Le premier chapitre réservé au cadre conceptuel présente les concepts clés de notre mémoire qui sont au nombre de huit et donne une meilleure visibilité et compréhension à notre travail. Le deuxième chapitre décline le cadre méthodologique et comprend deux grandes sections dans lesquelles nous donnerons un aperçu sur l'organisation interne et externe de la SIAGRO et ferons une présentation de l'audit marketing.

Et enfin la troisième et dernière partie de ce mémoire est consacrée à l'analyse et à l'interprétation des données ainsi que la formulation d'un certain nombre de recommandations à l'égard de la SIAGRO.

PREMIERE PARTIE :
CADRE THEORIQUE
&
METHODOLOGIQUE

1ère PARTIE : CADRE THEORIQUE & METHODOLOGIQUE

La première partie de notre mémoire se compose de deux grands chapitres. Un premier qui traite du cadre théorique et un second qui parle du cadre méthodologique.

CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE

Ce chapitre intègre une problématique, une revue de littérature, des objectifs et hypothèses de travail et présente notre intérêt pour le sujet.

SECTION 1 : Problématique

La problématique permet de construire le raisonnement qui sous-tendra notre rédaction et aide à traiter le sujet ainsi choisi. Pour dégager une problématique adéquate à notre thème, nous avons fait un inventaire d'un maximum de problèmes que rencontre ou que pourrait rencontrer une industrie agroalimentaire dans le cadre de son fonctionnement tant du point de vue externe qu'interne. Ce travail à révéler les points suivants :

- Le marché de l'eau est en train de poursuivre une progression sous l'influence de plusieurs contraintes : le développement de l'urbanisation, l'amélioration des réseaux de distribution et de conservation, l'accessibilité des prix, les habitudes de consommation qui imprègnent les populations par les campagnes de publicité et de sensibilisation ainsi que les mutations et les variations constantes des motivations d'achat des clients ; à cela s'ajoute le développement de l'industrie touristique qui constitue aussi un facteur de progression puissant. Tous ces éléments sont autant de problèmes que rencontre la SIAGRO. L'entreprise est confrontée ainsi donc à de sérieuses contraintes qu'elle devra s'efforcer d'anticiper et de maîtriser.
- L'agroalimentaire constitue toujours un facteur de risque, plus particulièrement dans la production. Un producteur ou un transformateur n'est jamais à l'abri de bactéries ou corps externes qui peuvent entraîner des intoxications alimentaires ou autres. Les pratiques informelles et autres importations sauvages peuvent être des menaces pour l'entreprise. Certaines pratiques d'imitation de produits sont à surveiller. La déréglementation et les hausses des prix des matières premières constituent des contraintes importantes dans la stratégie de l'entreprise ; sans négliger les risques

d'explosion sociale mais aussi la forte pression des consommateurs à exiger des produits qualité.

- S'il est vrai que le secteur de l'agroalimentaire au Sénégal est assez bien protégé par le cadre juridique et fiscal car bénéficiant d'incitations fiscales importantes aussi bien sur le plan local qu'à l'export. Il n'en demeure pas moins vrai qu'en pratique, les lourdeurs de procédures et la bureaucratie constituent des contraintes parfois insurmontables. L'évolution rapide de la technologie combinée à des attentes et exigences pressantes des parties prenantes vis-à-vis de l'entreprise sur les enjeux en rapport au Développement Durable, à la Responsabilité Sociétale et à la Protection de la nature sont également des contraintes non négligeables relatives à l'environnement politique, économique, légal et technologique dans lequel évolue la SIAGRO.

A tous ces problèmes provenant de son environnement externe auxquels fait ou pourrait faire face l'entreprise, la SIAGRO rencontre aussi un certain nombre de problèmes relatifs à son organisation interne parmi lesquels nous citerons :

- L'absence de mesures préventives formalisées pour anticiper sur certains risques : au niveau de la salle de remplissage : présence de corps étrangers, contamination microbiologique, non conformités (litrage et poids) ;
- Absence de dispositif documentaire formalisé précisant le dispatching, la définition des responsabilités, les procédures et les instructions (Absence d'un règlement intérieur, de fiches de poste etc.)
- Absence d'une documentation accessible sur les données internes et externes ainsi que sur les risques environnementaux ;
- Les salariés ne disposent pas d'une politique de formation budgétisée sur les aspects environnements et sécuritaires, et sur l'utilisation de certaines machines susceptibles d'être renouvelées (obsolescence du matériel) ; et encore moins de plan de carrières.
- Les managers ne bénéficient pas d'un cadre d'analyse et de mise sous contrôle (Absence d'un tableau de bord et une définition d'indicateurs de performances).

Ces dysfonctionnements sont essentiellement dus à une absence de définition claire du système, assortie d'une documentation détaillée, où les responsabilités sont définies, un système d'évaluation sur objectifs mis en évidence et une insuffisante responsabilisation des

acteurs de l'entreprise etc. Dès lors, la nécessité de se conformer à certaines exigences réglementaires pour les industries agroalimentaires, nécessite la maîtrise de ses processus et reste un impératif pour la SIAGRO afin de faire face correctement à ses objectifs de croissance et à sa durabilité.

Au regard de cette liste non exhaustive de problèmes que font face les entreprises sénégalaises du secteur agroalimentaire et connaissant les budgets colossaux allouer pour leurs dépenses marketing, porter notre réflexion sur comment ces entreprises font pour booster et mesurer leurs performances commerciales nous paraît être intéressante et nous a poussé à formuler la problématique suivante :

« Dans quelles mesures la pratique de l'Audit Marketing pourrait-elle influencer sur les performances commerciales d'une société industrielle agroalimentaire sénégalaise ? »

SECTION 2 : Revue critique de littérature

Afin de mener une étude scientifique pertinente, la consultation d'ouvrages et d'articles en rapport avec le thème étudié est fondamentale. Aussi, la lecture d'autres écrits tels que les revues, les rapports, les mémoires d'autres chercheurs ayant un lien avec notre thème de recherche est incontournable et constitue un apport capital pour la rédaction de notre travail.

Ainsi, notre revue de littérature s'articule autour de quatre (4) grandes thématiques essentielles de notre sujet. Il s'agit de l'Audit, de l'Audit Interne, du Marketing, du Système d'Information Marketing. Notre revue critique de littérature s'est réalisée en s'appuyant sur des auteurs qui ont eu à travailler et à publier sur ces domaines.

2.1. AUDIT

L'étymologie du mot « Audit » vient du latin « Audire » qui veut dire écouter. Les activités que recouvre ce terme ont des origines très anciennes dans la plupart des cultures du monde. L'audit jouait donc un rôle important dans la détection des fraudes, le repérage des vols des clercs et du clergé mais aussi dans la mise à jour des excès libertins des conseillers des rois.

En effet, dès le 10^{ème} siècle jusqu'au 15^{ème} siècle, l'Europe s'intéressa à l'Audit ; et des missions d'audit furent recommandées par les autorités sur la gestion des affaires de la Cité. Par exemple, au nom de l'empereur, un personnel spécialisé procédait périodiquement à des auditions des administrateurs des provinces de l'empire romain afin d'effectuer des vérifications. En Italie, pour chaque cas de fraude détecté, l'auditeur d'une municipalité recevait une prime. En France, la Cour des Comptes commençait à examiner le bien-fondé des dépenses publiques. Et en Angleterre, le parlement refusait de voter le budget tant que le compte rendu précédent n'a pas été audité. Ces exemples d'audit confiés à des tiers supposés indépendants ne sauraient dissimuler le fait que l'intérêt de cette pratique ne recevait pas une approbation unanime.

Toutefois, au fil des années, le besoin pour les organisations de faire des audits s'accroissait et s'expliquait par la vague des graves scandales financiers du 18^{ème} siècle et particulièrement la crise de 1929. C'est ainsi que plusieurs associations et organisations d'auditeurs furent fondées partout dans le monde pour structurer leurs activités et permettre aux organisations de minimiser les risques de fraudes. Parmi ces associations, nous pouvons citer l'Institute of

Internal Auditors (IAA) en 1921, l'Ordre des Experts Comptables (OEC) France en 1942, la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (CNCC) en 1936, l'IFACI (Institut Français des Auditeurs et Consultants Internes) en 1965 etc.

Afin de mieux affiner ce concept, nous nous sommes référés à certains auteurs comme **Gérard VALIN** (2006) et **Benoit PIGE** (2008). Ces auteurs retracent d'abord l'origine du mot Audit, montrent ensuite ses enjeux et son évolution et reconnaissent enfin son importance au sein des organisations.

- **Gérard VALIN** (2006), « *Controlor & Auditor* »

Cet auteur retrace les origines historiques des techniques d'audit, met en exergue la situation de la profession, montre son évolution et propose une méthodologie et des outils d'audit. En effet, l'audit, longtemps considéré comme un examen d'informations réalisé par une tierce personne autre que celle qui les prépare ou les utilise, avec l'intention d'établir leur véracité dans le but d'augmenter son utilité pour l'utilisateur ne se limite plus à cette définition. Il a beaucoup évolué entre temps et est devenu une démarche qui implique une certaine méthodologie ainsi qu'un degré de professionnalisme et se conduit à partir d'un référentiel dans le triple but de détecter, de maîtriser et de proposer des solutions aux risques inhérents dans une organisation.

On note ainsi une distinction entre l'audit externe ou légal d'une part, et l'audit interne, d'autre part. L'audit externe, appelé encore audit de seconde partie, est soit imposé à l'entreprise par une réglementation, soit recommandé par des tiers ayant un intérêt dans l'entreprise ou par d'autres personnes en leur nom. L'audit externe est généralement effectué par un commissaire aux comptes, avec pour objectif de certifier ou pas les états financiers de l'entreprise. L'audit interne quant à lui est réalisé par un employé de l'entreprise pour des raisons internes et peuvent constituer la base d'une auto déclaration de conformité ou d'évaluation de performances.

L'audit s'avère avoir été donc un des métiers les plus importants du 20^{ème} siècle et reste vraisemblablement l'un des plus prometteurs en termes de développement, d'utilité économique et sociale et d'incidences stratégiques au plan micro et macroéconomique car des mutations de diverses natures telles que la généralisation du principe de Gouvernance, le

développement durable et la lutte contre la corruption semblent s'imposer à cette fonction au cours des années à venir. Ceci est d'autant plus vrai que les auditeurs eux même l'ont bien compris et l'ont intégré dans leur mode de fonctionnement en ayant recours à de nouveaux outils toujours plus pertinents tels que l'utilisation des TIC (Technologies de l'Information et de la Communication) dans la réalisation de leurs missions et l'application de référentiels internationaux comme les IFRS (International Financial Reporting Standards), le FASB (Financial Accounting Standards Board, ou les systèmes généraux de Contrôle Interne de type COSO (Committee of Sponsoring Organisation) nous enseigne **Gérard VALIN** sur l'évolution de l'audit.

Il n'a pas également omis de souligner, dans un environnement nouveau, caractérisé par l'accélération de la globalisation, la mobilité internationale des capitaux et la créativité des acteurs ; les principaux enjeux actuels et futurs qui attendent les auditeurs à savoir : *« affirmer leur identité professionnelle en approfondissant leurs expertises dans tous les domaines requis, aux moyens des avancées les plus récentes de gestion ; améliorer et parfois même s'initier à l'art de la communication dont ils constituent, en matière financière, des acteurs incontournables à l'égard des multiples parties prenantes ; situer leurs techniques et par conséquent leur responsabilité professionnelle, par rapport aux principales sciences de gestion, en terme de données actuelles et acquises ».*

Après lecture de quelques ouvrages, articles et autres documents parlant de l'audit, nous avons retenu que toute mission d'audit a pour objectif de donner une image fidèle de la situation de l'entité en question à une période bien déterminée dans le temps et dans l'espace. Aussi, nous avons noté qu'il n'existait pas une méthodologie d'audit universellement reconnue car les opinions des auteurs sont divergentes sur ce point. Toutefois la méthodologie que nous proposerons est transposable à tout type d'audit et se compose en trois (3) grandes phases comme en parle les normes professionnelles à savoir : **une phase de préparation, une phase de réalisation et une phase de conclusion.**

En plus d'une méthodologie, l'audit requiert d'autres caractéristiques telles que les assertions d'audit, définies par la Norme 0-200 de la CNCC comme *« l'ensemble des critères explicites ou non retenus par la direction dans la préparation des comptes ».* Ces assertions sont au nombre de huit (8) : **Exhaustivité, Régularité, Séparation des exercices, Validité,**

Evaluation, Séparation des fonctions, Comptabilisation, Réalité et servent à faciliter la réalisation des missions d'audit. Aussi, il existe des outils d'audit qui, leur bonne utilisation, permet aux auditeurs d'atteindre leurs objectifs avec rapidité et efficacité. On en distingue essentiellement :

- Les outils de collecte de l'information (entretien, observation directe et physique, questionnaire)
- Les outils descriptifs (organigrammes, diagrammes, grille de séparation des tâches, description narrative)
- Les outils de connaissance et de diagnostic (décomposition de l'information, recherche d'indices, analyse par les ratios, examen analytique, contrôle de vraisemblance)
- Les techniques de validation (contrôle arithmétiques et évaluations, contrôles des documents, confirmation des tiers, sondage)

▪ **Benoît PIGE (2008) ; « *Gouvernance, Contrôle et Audit des Organisations* »**

L'auteur dans cet ouvrage évoque l'importance de la gouvernance des organisations et fait l'éloge du contrôle et de l'audit en les considérant comme des processus qui contribuent à une meilleure maîtrise et une meilleure gestion des activités des organisations. Selon lui, les organisations évoluent dans un environnement incertain et difficile à maîtriser mais tout en s'efforçant à saisir les évolutions de ce dernier. Ainsi, le contrôle et l'audit sont pour les organisations des solutions aux différents problèmes qu'elles rencontrent au cours de leur existence. C'est en ce sens qu'il considère : “ *le contrôle et l'audit comme des réponses à des besoins de gouvernance* ”.

L'audit, devenu une activité essentielle de nos jours, est recommandée à toutes les organisations quelle que soit leur taille et offre de nombreuses utilités à ces dernières. **Benoît PIGÉ (2008)** n'a pas tardé à reconnaître son importance pour les organisations car d'après lui, l'audit permet de garantir la pertinence des informations remontées depuis les entités opérationnelles vers la direction et l'administration de l'organisation pour faciliter la prise de décision. Aussi, il vise ainsi à garantir la pertinence et la fidélité de l'information diffusée par l'organisation sur son activité, notamment à travers ses états financiers. L'Audit permet également de maîtriser les risques les plus élevés auxquels fait face l'organisation.

« Contrôler le bon fonctionnement, s'assurer de la fiabilité des systèmes, comprendre la réalité des situations sont les principaux apports de l'audit au management. L'audit aide les managers à mieux maîtriser les activités et atteindre les objectifs fixés ». ¹ C'est en ces propos que **Christian Maréchal** résume l'importance de l'audit au sein des organisations et prouve toute son utilité pour les dirigeants.

En somme, s'il est vrai que l'audit occupe une place importante au sein des organisations, il est maintenant une pratique largement admise qui étend progressivement son action à toutes les activités de l'entreprise : après le domaine public et comptable, les audits ont porté sur le système de production, puis l'environnement, la sécurité et maintenant l'éthique et continuera certainement à couvrir d'autres champs. Toutefois il a longtemps été et est d'ailleurs toujours considéré par certaines entreprises et employés comme une activité qui crée des lenteurs dans l'exécution des tâches des autres fonctions et met la pression sur les acteurs de l'entreprise. Ce qui diminue leur productivité et fait naître des tensions entre les employés, ce qui conduit généralement à des conflits sociaux. Pour ceux-là, l'audit n'a pas beaucoup d'utilités pour les organisations.

2.2. AUDIT INTERNE (AI)

L'Audit Interne est une fonction relativement récente, donc nouvelle car présente dans les entreprises, juste au lendemain de la crise économique de 1929 aux Etats-Unis. Depuis son apparition, la fonction d'AI a connu des évolutions et est reconnue désormais comme une profession créatrice de valeur ajoutée, un partenaire des managers pour une maîtrise des opérations et une gestion des risques de leurs organisations.

Des auteurs comme **Jacques RENARD** (2006) et **P. SCHICK, J. VERA et O. BOURROUILH-PAREGE** (2010) nous servons de références pour tenter de définir et donner les caractéristiques, spécificités ainsi que le processus et les objectifs de l'AI.

¹ <http://www.bivi.qualite.afnor.org/ofm/audit-et-auto-evaluation/1?ma1=m16488&ma2=1> (consulté le 31 Mars 2012)

▪ **Jacques RENARD** (2006)

Dans son ouvrage intitulé *Théorie et Pratique de L'AUDIT INTERNE*, l'auteur retrace l'origine de l'AI qu'il considère comme une fonction importante et évolutif. Il met ensuite en exergue les finalités, la méthodologie, les outils ainsi que l'organisation de la fonction dans les entreprises.

Ainsi, l'auteur insiste d'abord sur les points d'ancrage ; c'est-à-dire les caractéristiques de l'AI qui selon lui sont au nombre de trois (3) à savoir :

- * **Assistance au Management** : L'AI est une fonction d'assistance car il permet aux responsables des organisations de mieux gérer et contrôler leurs affaires. Les dirigeants et les managers ont intérêt donc de se faire aider ou d'être mieux assister par les auditeurs internes pour résoudre tous les dysfonctionnements et anomalies relatifs à la bonne maîtrise de leurs activités.
- * **Sans juger les hommes** : L'Audit n'a pas pour objectif de porter des jugements sur les responsables car dans les rapports d'AI « *il ne doit pas y avoir de noms de personnes* » mais d'analyser et d'apporter des solutions sur une situation comme la présence d'importants risques potentiels, l'absence de conformité à des dispositions fondamentales ou une efficacité insuffisante, qui peut conduire à la disparition d'actifs, des malversations... Ceci ne veut toutefois pas dire que « *les recommandations de l'Audit Interne ne sont pas susceptibles d'avoir une incidence sur les hommes* ».
- * **En toute indépendance** : Les Normes d'AI édictés par l'IIA (Normes 1110 et 1120) définissent clairement le double concept d'indépendance de la fonction à savoir l'indépendance du service d'audit interne dans l'organisation et l'indépendance de l'auditeur dans la pratique de ses missions.

En outre, l'auteur en faisant une critique de quelques définitions données sur l'AI, commente celle de l'IIA considérée comme étant la définition officielle. La première définition perçoit l'AI comme :

« *Un dispositif interne à l'entreprise qui vise à :*

- *apprécier l'exactitude et la sincérité des informations notamment comptables,*

- *assurer la sécurité physique et comptable des opérations,*
- *garantir l'intégrité du patrimoine,*
- *juger de l'efficacité des systèmes d'information ».*

Outre le fait que l'AI n'est pas un « dispositif » mais plutôt une fonction, cette définition de ses rôles peut facilement être confondue avec les objectifs du Contrôle Interne. Cette première définition semble donc être incomplète et imprécise.

La seconde définition en parle en ces termes : « *L'Audit Interne assume par délégation une partie de la responsabilité de contrôle de la Direction* ». Celle-ci est caractérisée de floue par l'auteur car premièrement on ne sait de quelle « partie » de responsabilité est déléguée ; deuxièmement tous les détenteurs de pouvoir dans l'entreprise agissent par délégation de la Direction et troisièmement, le mot « contrôle » contenu dans cette définition crée toute l'ambiguïté car on n'ignore de quelle contrôle il s'agit précisément.

« *Réalisé par un service de l'entreprise l'Audit Interne consiste à vérifier si les règles édictées par la société elle-même sont respectées* ». Cette troisième définition apparaît nettement restrictive et est limitée à un simple audit de conformité des règles de l'entreprise.

Depuis le 29 Juin 1999, une définition internationale et officielle de l'Audit Interne a été donnée et approuvée par l'IIA. Il est dit dans cette définition :

« *L'Audit Interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernance d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité* ».

Cette définition officielle a été commentée par Jacques RENARD sous deux (2) angles :

- ✚ Un premier angle dans lequel il montre les aspects positifs de la définition en la caractérisant d'abord de **volontariste**² car elle montre plus ce qui doit être que ce qui est ; ensuite il voit dans cette définition une conception beaucoup plus large en

² Reprise de l'observation de Louis VAURS « La nouvelle définition de l'Audit Interne vers le haut », in revue Audit n° 150.

soulignant sa fonction de **conseil** parce que l'AI aide désormais à résoudre les problèmes et répond aux exigences croissantes de la gestion de plus en plus complexes des organisations ; et enfin, il valorise cet aspect de la définition qui suggère à l'auditeur d'apporter sa **contribution au gouvernance d'entreprise** (ensemble des activités, fonctions ou processus d'une organisation).

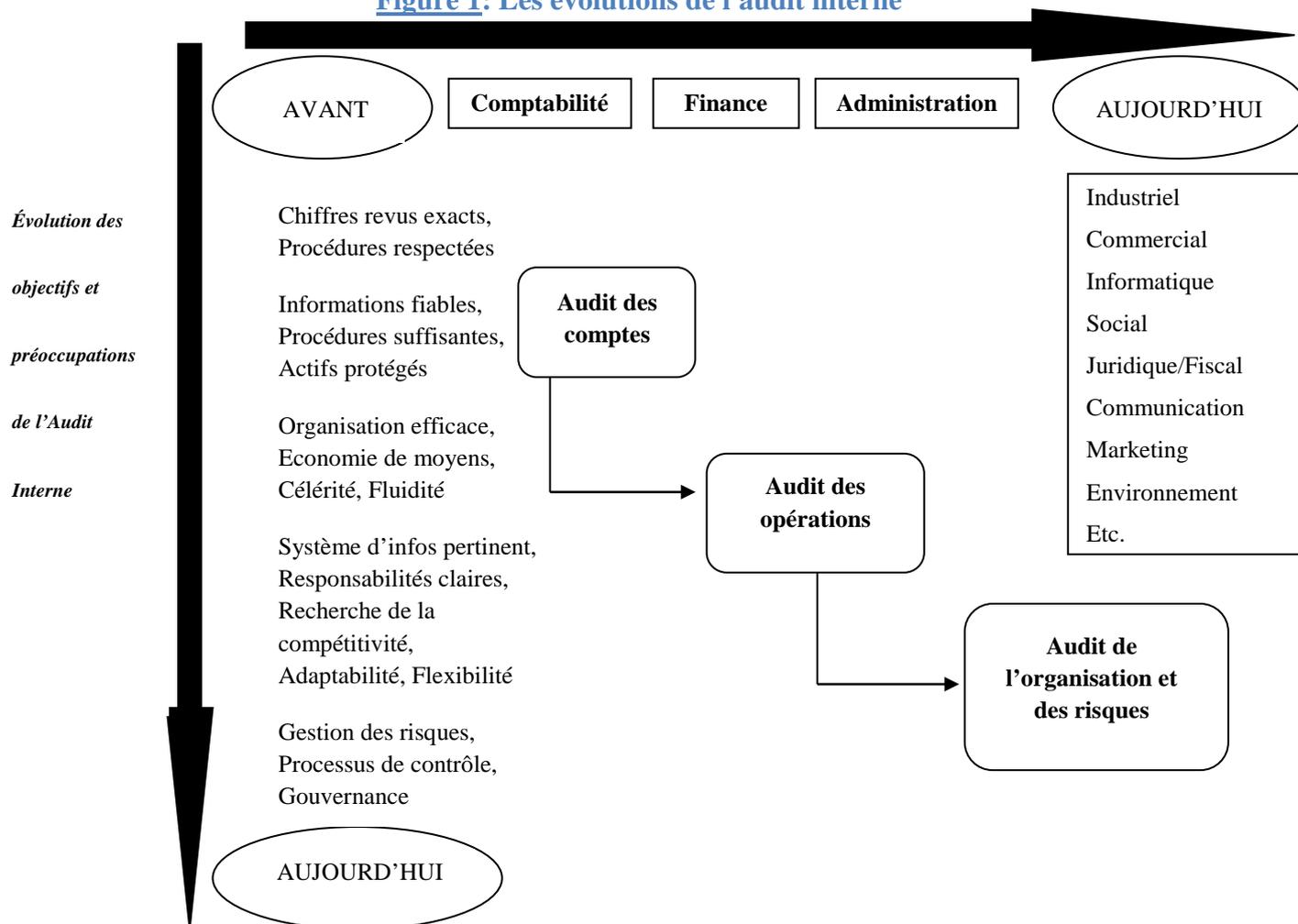
- ✚ Et un second angle dans lequel il exprime quelques réserves à l'égard de cette définition. Selon lui l'AI n'est pas une « activité » comme signalé dans cette définition mais plutôt une « fonction ». ³

Nous sommes d'avis sur ces commentaires de l'auteur concernant la définition officielle de l'AI. Nous y ajoutons également ces quelques remarques faites par **Pierre SCHICK et al (2010)** à savoir que cette « *définition ne comporte pas les mots procédures, règles...ni contrôler, vérifier... Dans la définition le mot "contrôle" n'est pas ce que l'audit fait mais ce qu'il évalue et améliore* » et qui selon nous constituent des pistes d'éclaircissement pour tous ceux qui jusque-là pensent que l'AI est « une police » à l'intérieur des organisations.

En somme, comme nous pouvons le constater dans la définition officielle, la fonction d'audit interne crée de la valeur ajoutée aux organisations. Ses principales missions sont d'apporter aux directions générales et comités d'audit un éclairage sur les risques et les systèmes de contrôle interne mais également d'être au service de l'ensemble de l'organisation afin d'apporter une réelle contribution à la gouvernance d'entreprise. L'Audit Interne a ainsi donc pour objectifs de déceler les problèmes et de formuler des recommandations aux directions et aux audités afin qu'ils puissent apporter des solutions aux problèmes. « *Son rôle n'est pas de dénoncer ou d'accuser, mais d'arbitrer les règles du jeu du groupe et surtout de faire pratiquer le "3R" : Rechercher, Reconnaître et Remédier aux faiblesses de l'organisation* ». (Schick al, 2010, p 24)

³ Jacques Renard, Théorie et pratique de l'Audit Interne

Figure 1: Les évolutions de l'audit interne



Source : *Audit Interne et Référentiels de risques*

2.3. MARKETING

L'histoire économique mondiale se divise en trois (3) grandes étapes lesquelles expliquent et justifient la naissance du marketing.

Une première étape qui part du démarrage de l'ère industrielle jusqu'en 1925 et fût marquée par une certaine pénurie des biens et services ; donc de la primauté de la production sur l'économie de marché. Pendant cette période, les entreprises se contentaient tout simplement de vendre ce qu'elles produisaient car l'offre était inférieure à la demande. C'était l'ère de **l'anti-marketing**.⁴

⁴ Une époque pendant laquelle les entreprises ne connaissaient ni pratiquaient le Marketing

La deuxième étape qui va de 1925 à la fin de la Deuxième Guerre Mondiale (1945) consacra le monde de la Finance avec l'implantation de la Banque Mondiale et du Fond Monétaire International. Cette période permettait ainsi l'équilibre des marchés et la rationalisation du travail. Elle fût essentiellement réservée à la reconstruction de l'Europe, grâce au plan Marshall. Cette étape fût caractérisée par une égalité de l'offre et de la demande. C'est l'ère du début du Marketing car la concurrence venait de s'installer au niveau de tous les secteurs de production.

La troisième et dernière étape commence de 1955 à nos jours. Durant cette période, l'entreprise découvrit la réalité des concepts de marché, de concurrence et de client. Le consommateur prend de plus en plus conscience de son importance fondée exclusivement sur sa possibilité d'opérer des choix sur tel ou tel autre produit, tel ou tel autre service chez tel ou tel fournisseur. C'est ainsi que le consommateur fût baptisé « **Consommateur-Roi** » parce qu'il oblige désormais l'entreprise, à ne produire que ce qui se vend et ce qui se vend c'est ce que désire le consommateur. Cette période se caractérise par une supériorité de l'offre par rapport à la demande et une installation progressive de la concurrence dans tous les secteurs d'activités. Le concours de ces deux (2) phénomènes consacra l'avènement du Marketing.

Depuis sa naissance, le Marketing n'a cessé d'intéresser et d'attirer l'attention des chercheurs, des universitaires et des chefs d'entreprise. Ainsi, beaucoup d'auteurs n'ont pas manqué à donner leurs points de vue sur ce concept. Des positions qui ne sont pas généralement identiques mais pas tout à fait contradictoires car elles sont des fois complémentaires et/ou approfondies. Ce qui explique d'ailleurs toute la richesse, l'abondance et la variété de la littérature relative à cette expression mais aussi sa présence dans tous les secteurs d'activités. On parle désormais de marketing sectoriel car chaque secteur d'activité développe et pratique une politique marketing qui lui est propre.⁵

Le marketing est donc une discipline du management qui cherche à déterminer les offres de biens, de services ou d'idées en fonction des attitudes et de la motivation des consommateurs, du public ou de la société en général⁶. C'est une démarche qui repose sur un état d'esprit

⁵ Saloum DIA, Cours de Marketing Fondamental (2008)

⁶ http://fr.wikipedia.org/wiki/Syst%C3%A8me_d%27information_marketing

visant à résoudre les problèmes de l'entreprise sur son marché tout en cherchant la maximisation de la satisfaction de sa clientèle cible.

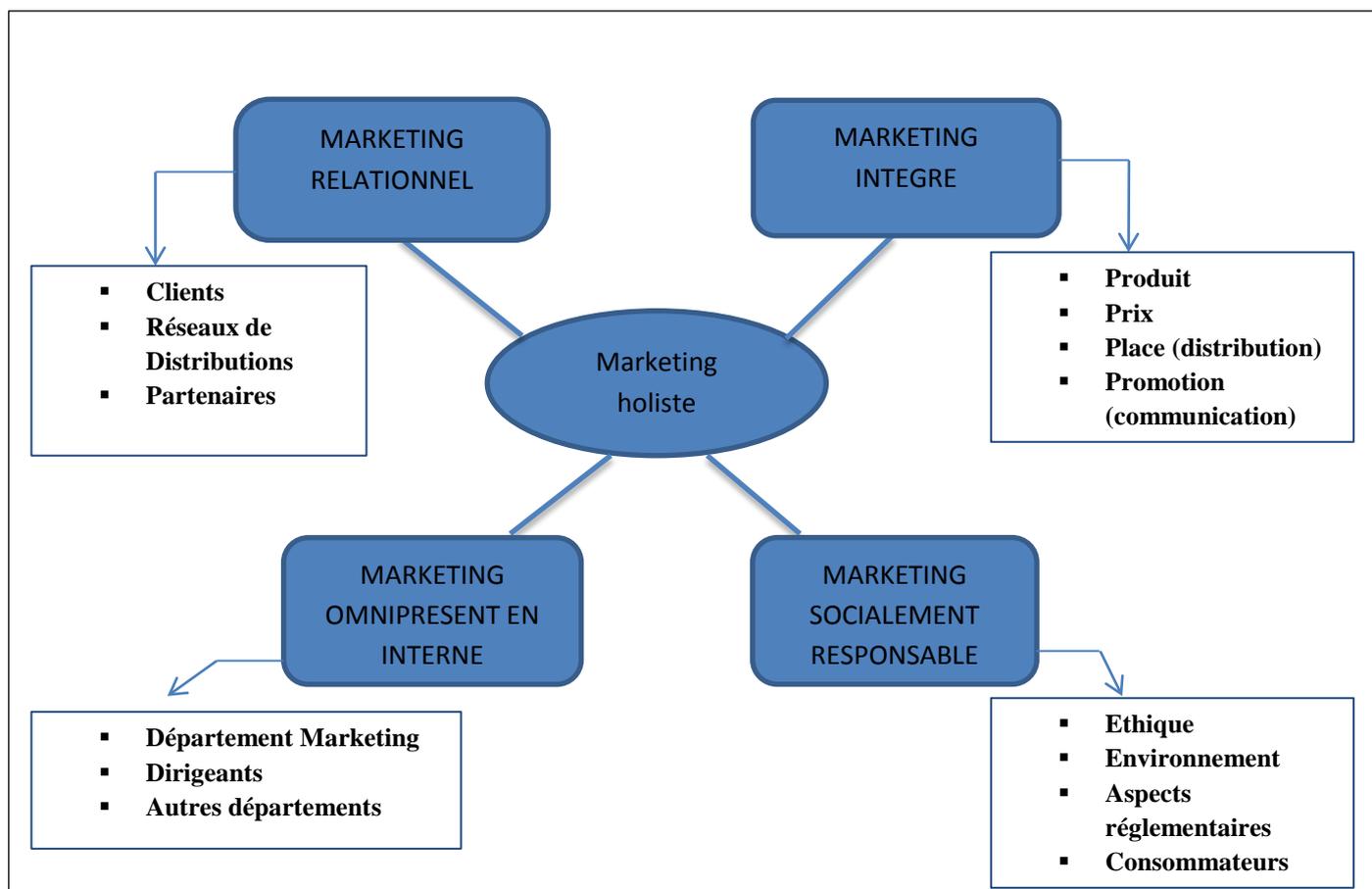
Développer l'optique marketing pour une entreprise devient dès lors nécessaire pour assurer sa pérennité. Avoir une optique marketing, c'est se préoccuper des clients en cherchant et analysant leurs souhaits et trouver des réponses à leurs exigences. Cette optique consiste donc à servir et satisfaire les clients mais aussi et surtout permet aux organisations de réaliser des gains en performances.⁷ Le marketing est une fonction évolutive et dynamique.

Dans leur très célèbre ouvrage *Marketing Management 12^{ème} Edition*, **Kotler, Keller et Dubois** (2006) analysent l'évolution de cette fonction sous quatre (4) angles : le marketing relationnel, le marketing intégré ou marketing-mix, le marketing omniprésent en Interne et le marketing socialement responsable ; qui reposent sur une optique marketing holiste qui consiste pour une organisation à élaborer et mettre en œuvre des programmes, processus et actions marketing en prenant en compte les dimensions économique, sociale, environnementale et éthique.

Ces évolutions du Marketing peuvent être synthétisées sous le schéma suivant :

⁷ Marketing Management 12^{ème} Edition

Figure 2: Evolution du marketing



Source : *Marketing Management 12^{ème} Edition*

Ce schéma démontre toute l'importance et l'utilité du marketing pour une organisation.

En somme, tout ce qui précède nous montre et justifie que le marketing est désormais une fonction de plus en plus présente au sein des organisations et constitue un réel intérêt pour ces dernières car il leur offre de nombreuses opportunités. Toutefois, il continue toujours d'avoir des détracteurs qui le considère comme une activité support, génératrice de coûts et n'ayant pas trop d'utilités pour une organisation.

2.4. SYSTEME D'INFORMATION MARKETING (SIM)

Afin de mieux cerner ce concept, nous avons jugé nécessaire de définir une information et un système d'information.

L'information est un ensemble de données relatif à un fait, un objet ou un être vivant susceptibles d'être transmis et conservé à l'aide d'un support. Avec la mondialisation, on assiste à une rapide évolution des technologies de l'information et de la communication, les

informations circulent à une vitesse incommensurable et deviennent un enjeu de pouvoir en interne mais aussi de manière plus importante dans la lutte concurrentielle et la bataille de la compétitivité. Dès lors, la mise en place d'un système d'information apparaît être une nécessité, un besoin à satisfaire pour un bon nombre d'entreprises afin de mieux maîtriser leur environnement.

Considéré généralement comme une méthode organisée ayant pour objectif de fournir de l'information passée, présente et même future c'est-à-dire une information projetée sur l'avenir d'une entreprise vis-à-vis de ses opérations internes et de son environnement; le système d'information comprend les fonctions de planification, de contrôle et de suivi-évaluation des opérations d'une organisation.

En effet, le système d'information ne doit être confondu avec le système informatique d'une entreprise. Ce dernier n'est qu'un support technique. Le système d'information est en fait plus vaste car il constitue l'ensemble des moyens humains et matériels et les méthodes se rapportant au traitement des différentes formes d'information rencontrées dans les organisations. Il a pour rôle de recueillir des données de l'environnement interne et externe, d'assurer leur traitement et leur diffusion éventuelle. En d'autres termes, il vise à déceler, gérer, contrôler et utiliser les flux d'informations à la disposition d'une entreprise, afin de l'adapter le plus efficacement possible à son environnement, en fonction des objectifs poursuivis.⁸

Nous pouvons distinguer plusieurs systèmes d'information en entreprise à savoir un système d'information de l'Audit, un système d'information de la Comptabilité, un système d'information des Ressources Humaines, un système d'information du Marketing etc. Nous allons nous intéresser sur ce dernier système et montrer son importance après en avoir donné une définition, décrit son processus, ses objectifs et ses utilités pour les dirigeants d'entreprise.

Le SIM pouvant être défini comme un ensemble d'outils utile à la prise de décision, il constitue un élément fondamental du processus marketing car procure au gestionnaire

⁸ <http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire-Marketing/S-I-M-systeme-d-information-marketing-6350.htm> (consulté le 21 Février 2012)

l'information nécessaire pour prendre des décisions éclairées⁹. En menant nos recherches, nous avons retenu que la mise sur pied d'un SIM repose sur trois (3) étapes principales à savoir :

- ✓ **L'interrogation et l'exploitation des données déjà existantes** : On retrouve dans cette étape, l'ensemble des données internes à l'entreprise telles que les rapports de ventes, l'évolution du chiffre d'affaires, les marchés actuels de l'entreprise etc.
- ✓ **La collecte de données sur l'environnement** : Ici, on distingue d'une part, les données externes primaires composées des études de marchés, des sondages et des enquêtes réalisés par l'entreprise elle-même ou par un tiers ; et d'autre part, les données externes secondaires constituées des rapports publiés par les organismes publics ou privés sur le secteur d'activité de l'entreprise, les quotidiens d'informations, les revues spécialisées etc.
- ✓ **La compilation, le traitement et la formalisation des données** : Cette troisième étape est la plus cruciale et la plus importante de toutes car il faudra à ce niveau fusionner les trois types de données détenues (données internes, données externes primaires et données externes secondaire) par le biais d'un travail d'assemblage, de traitement, de sélection et d'ordonnancement afin de permettre au gestionnaire de prendre une décision utile à l'entreprise.

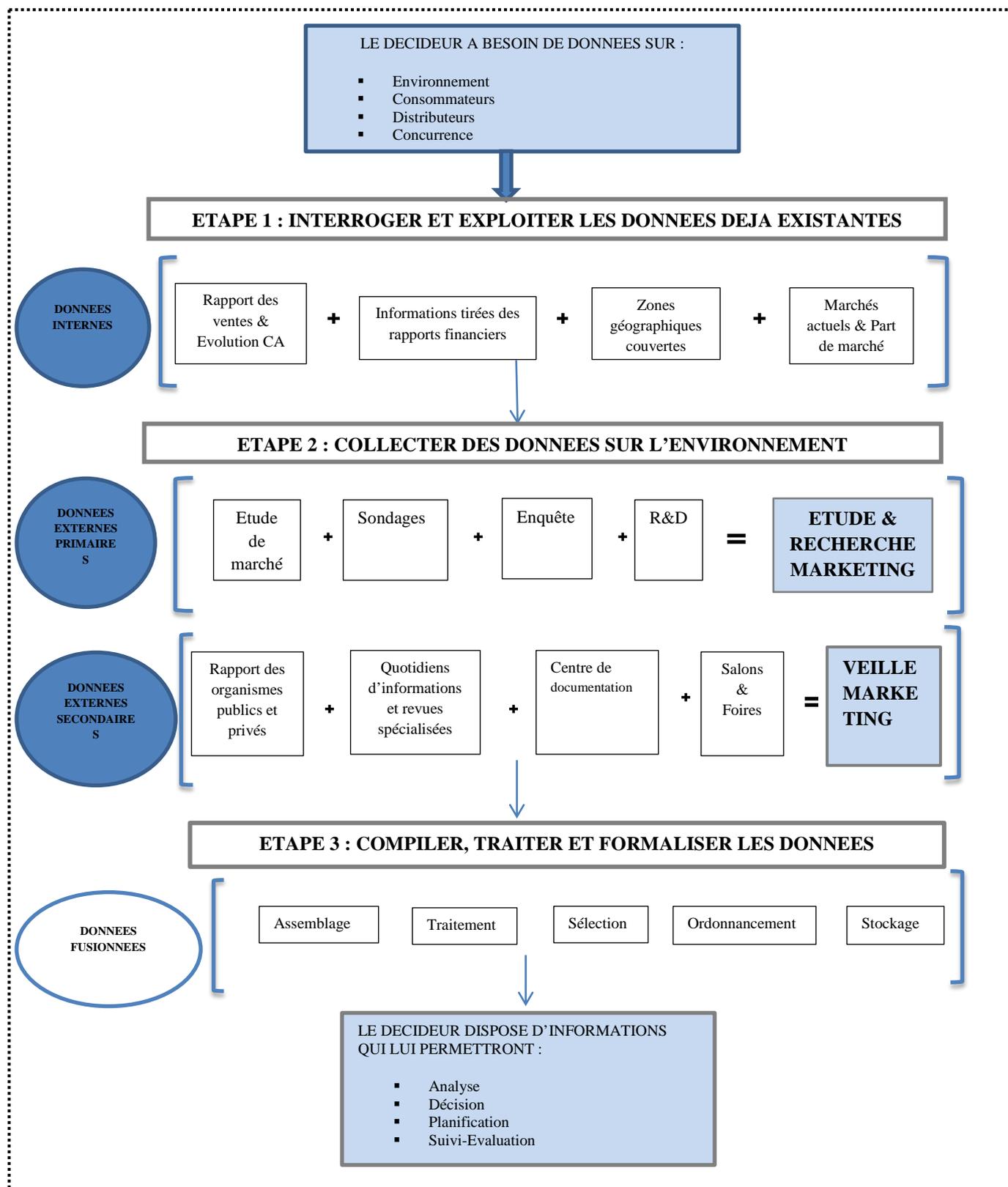
Le SIM, généralement présenté sous forme de schémas dans de nombreux ouvrages, nous avons voulu conservé cette tradition pédagogique en proposant ce schéma ci-après pour faire en sorte de rendre plus compréhensible et plus facile à retenir le processus d'un SIM.

A travers le schéma qui suit, nous pouvons facilement décliner l'utilité d'un SIM pour les dirigeants. Nous pouvons voir que toutes les étapes du processus fournissent des informations ayant trait et utilisable pour mettre en œuvre des actions marketing.

En effet, le SIM offre de nombreuses utilités aux dirigeants d'une entreprise. Parmi lesquelles nous pouvons citer entre autres :

⁹ www.e-marketing.fr

Figure 3: Les composantes d'un SIM



Source : Diallo (2012)

- ✚ En utilisant les données provenant des études de marché, le SIM aide les dirigeants à choisir les médias et les méthodes de promotion ; à attribuer les ressources financières adéquates pour l'atteinte des objectifs fixés et à vérifier les résultats des diverses campagnes publicitaires et promotionnelles. Il aide également à faire des prévisions de vente à long-terme.
- ✚ Le SIM permet aux chefs d'entreprise d'avoir l'information nécessaire pour la planification et le contrôle des projets d'étude de marché de l'entreprise ; aide les gestionnaires à ramasser, à analyser et à mettre à jour une énorme quantité de données portant sur les tendances d'un marché cible qui est constamment en train d'évoluer. Ces données se rapportent aux clients, aux perspectives, aux consommateurs, aux concurrents et aux tendances économiques du marché.
- ✚ Aussi, il offre aux Directeurs Marketing l'opportunité d'élaborer des plans à court et à long terme qui leur permettront d'avoir un aperçu des ventes par produit, des profits et des objectifs de croissance ; et facilite également à ces derniers l'analyse et le contrôle du rendement par rapport aux objectifs de chaque secteur de la fonction marketing. Le SIM permet donc aux dirigeants des entreprises de repérer les étapes de la prise de décision des différentes catégories de clientèle, d'établir des profils type de clientèle et de comportements d'achat, de fidéliser la clientèle acquise, de rentabiliser et d'optimiser des campagnes de publicité mais surtout de disposer de statistiques utiles pour analyser les actions passées et orienter la stratégie à venir.

Au vu de toutes les utilités d'un SIM énumérées ci-dessus, nous pensons qu'il est important pour toute entreprise d'en disposer particulièrement celles du secteur de l'industrie et de l'agroalimentaire où les évolutions technologiques sont remarquables et la concurrence rude et intense. Le SIM est un formidable outil de gestion de nos jours mais malheureusement un bon nombre d'entreprises sénégalaises n'arrivent toujours pas à en disposer, à le développer et profiter de tous ses avantages.

SECTION 3 : Objectifs de recherche

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

3.1. Objectif Général

- ❖ Analyser à travers le cas de la SIAGRO, l'incidence de l'audit marketing sur les performances commerciales des entreprises agroalimentaires au Sénégal.

3.2. Objectifs spécifiques

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

- Analyser à partir des données collectées la situation actuelle et les perspectives de la pratique de l'audit marketing dans les entreprises agroalimentaires au Sénégal.
- Etudier la perception de l'audit marketing par les acteurs clés au sein d'une entreprise agroalimentaire à travers les critères de compétitivité, d'efficacité mais aussi d'attractivité de l'environnement.
- Montrer que l'audit marketing est un outil d'évaluation et de mesure des performances commerciales dans les entreprises agroalimentaires à travers un audit de la SIAGRO KIRENE.

SECTION 4 : Hypothèses de travail

Une hypothèse est une proposition provisoire mettant en relation deux ou plusieurs phénomènes que l'on avance sans se prononcer sur leur véracité et dont toute évolution de l'une entraîne une évolution de l'autre. Nos hypothèses de travail permettent la réalisation de l'objectif général. Nous en avons retenu trois (3) dans le cadre de ce mémoire :

- **H.1.** Au Sénégal, la pratique de l'audit marketing au sein des entreprises est peu développée voire inappliquée.
- **H.2.** En matière d'audit marketing, il n'y a de qualité que lorsque la politique marketing de l'entreprise a été revue dans sa globalité et les moyens, objectifs et grandes orientations remis en cause.

- **H.3.** La réussite d'un audit marketing dépend d'une part de l'efficacité de la démarche adoptée et d'autre part de l'implication des acteurs concernés par l'audit.

SECTION 5 : Intérêt du sujet

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

Le secteur agroalimentaire ne peut échapper à de tels impératifs car « *les produits alimentaires sont au cœur du développement de la discipline marketing sans pour autant avoir la place qu'ils méritent au sein des bibliothèques de gestion* »¹⁰.

Partant de ce constat, une multitude de raisons peut justifier notre désir de mener une étude portant sur l'Audit Marketing au sein d'une société agroalimentaire sénégalaise.

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

Néanmoins, cette fonction fait l'objet de plusieurs débats autour de sa place, son utilité et ses finalités dans les organisations car elle nécessite pour son bon fonctionnement, des moyens et un budget conséquents. Raison pour laquelle, il nous semble être utile d'analyser l'importance de la mise en place d'un système d'évaluation de la rentabilité des investissements injectés dans cette fonction et aussi l'élaboration d'outils de pilotage et de mesure de la performance de ses actions. Pour toutes ces raisons, l'intérêt de notre sujet pour le monde de l'entreprise se démontre.

En ce qui concerne le monde universitaire, notre sujet se caractérise par l'insuffisance ou même l'absence d'écrits dans ce domaine. On note également une littérature très limitée relative à l'Audit Marketing. En outre, notre choix pour ce thème est motivé par un désir de donner aux générations futures qui envisageraient de porter des réflexions sur cet aspect de la gestion et de creuser les recherches déjà effectuées d'avoir des références pour réussir leurs

¹⁰Aurier P., Siriex L., Le marketing des produits agroalimentaires

travaux. Ceci nous permet également de démontrer tout l'intérêt de notre sujet sur le plan académique.

L'audit a été pendant plusieurs décennies considéré comme une activité qui s'intéresse uniquement aux opérations financières de l'entreprise. Etant séduit, ensuite passionné depuis le début de notre formation en Management par l'approche, la démarche et les finalités assez particulières du marketing, puis, avec une spécialisation en Audit et Contrôle de Gestion ; le lien entre notre formation et notre thème se justifie d'autant plus par le désir de réfléchir sur un sujet nouveau et intéressant que par le fait que l'audit est devenu actuellement une activité qui s'intéresse à toutes les fonctions d'une entreprise, analyse tant soit peu les interactions existantes entre elles et détermine les critères de performances relatives à chacune des fonctions.

Le développement d'un tel thème se justifie donc par notre désir de réfléchir sur un domaine du management jusque-là peu exploité ou mal exploité avec un thème assez particulier et d'en présenter des conclusions pour l'obtention de notre diplôme de fin cycle. Se cache également derrière cet intérêt actuel du chercheur, un intérêt futur visant à faire de ses recherches un support de travail en matière d'audit Marketing au Sénégal.

CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE

Dans ce chapitre, nous déterminons le cadre de l'étude, les techniques d'investigation sans oublier les difficultés rencontrées et limites de la recherche.

SECTION 1 : Cadre de l'étude

Dans cette section, nous ferons une présentation du secteur de l'industrie agroalimentaire sénégalaise qui est un secteur dynamique, évolutif et très concurrentiel.

Le Sénégal bénéficie, à l'instar du Nigéria, de la Côte d'Ivoire et du Ghana, d'une activité de transformation agroalimentaire diversifiée. Le Sénégal affiche, sans conteste, une offre industrielle de produits alimentaires relativement diversifiée et non restreinte aux seuls produits alimentaires de grande consommation tels que les eaux minérales, la farine de céréales, les huiles végétales, le sucre... En effet, on compte également des entreprises dans l'industrie des alcools, des boissons gazeuses et des jus de fruits, l'industrie du biscuit, la transformation des produits de la pêche, l'industrie laitière et de la crème glacée, la transformation des fruits et légumes, l'industrie des pâtes alimentaires ou encore la transformation des viandes. D'après une étude réalisée par la Direction de la Prévision et des Etudes Economiques (DPEE) en 2007, l'industrie agroalimentaire au Sénégal devrait contribuer à hauteur de 4,4% au Produit Intérieur Brut (PIB) du pays correspondant à 264 milliards FCFA.

L'essentiel de la production industrielle agroalimentaire, hors produits de base, est écoulé sur le marché local. Nombreux, toutefois, sont les industriels du secteur à exporter une part de leur production vers les pays de la sous-région, notamment le Mali et, dans une moindre mesure, la Guinée-Bissau et la Gambie. La production d'huile brute d'arachide du pays et une part des produits de la pêche, quant à elle, sont principalement exportées vers le marché européen. Ici, dans notre cadre de l'étude, nous nous intéresserons aux majors de l'industrie agroalimentaire au Sénégal ... L'on citera ainsi parmi les entreprises remarquables et incontournables du panorama de l'industrie agroalimentaire au Sénégal : la **Suneor**, première huilerie du pays qui triture une partie de la production nationale d'arachide ; la **Compagnie Sucrière Sénégalaise (CSS)** qui exploite, dans la vallée du Fleuve Sénégal, pas moins de 10 000 ha sous cannes et affiche une production autour de 100 000 tonnes annuelles de sucre fini

; **le groupe français Castel**, leader du marché de la bière, des boissons gazeuses et du vin reconditionné au Sénégal, avec une production globale autour de 750 000 hectolitres ; la **Société de Conserverie Alimentaire du Sénégal (Socas)**, qui collecte, chaque année, entre 50 et 75 000 tonnes de tomates fraîches dans la vallée du fleuve Sénégal et produit du double concentré de tomates ; **PATISEN**, un des leader dans la production et la distribution de produits alimentaires au Sénégal avec plus de vingt-cinq (25) marques de produits à son actif ; les **Grands Moulins de Dakar (GMD)**, avec une capacité estimée à environ 1250 tonnes/jours et une production de farine autour de 220 000 tonnes annuelles ; à celles-là s'ajoutent les entreprises de l'industrie laitière qui constituent d'ailleurs l'un des secteurs les plus concurrentiels de l'industrie agroalimentaire sénégalais. Pas moins d'une dizaine d'entreprises se partagent le marché, sans compter les nombreuses sociétés qui importent et reconditionnent simplement le lait en poudre et les coopératives artisanales. Yaourts et lait caillé forment l'essentiel des produits fabriqués : parmi les leaders sur ce marché, l'on citera **Satrec** et **Saprolait**. Seule entreprise à produire du lait reconstitué en briques sous licence Candia, la **Société industrielle agroalimentaire (SIAGRO)** qui commercialise également l'eau minérale Kirène est par ailleurs la seule entreprise d'Afrique de l'Ouest francophone à avoir mis en œuvre la technologie Ultra Haute Tension (U.H.T).

On note également dans ce secteur de l'agroalimentaire, la présence d'un bon nombre de Petites et Moyennes Entreprises qui créent également la diversité de l'offre. La plupart de ces industries ont ciblé le marché national, en diversifiant parfois les produits : produits laitiers, pâte d'arachide, biscuits, jus de fruit, poudre chocolatée, glaces. Détenues ou gérées le plus souvent par des jeunes entrepreneurs, ces entreprises peu nombreuses, de création récente ont souvent bénéficié de la politique d'appui aux PME/PMI que l'Etat a mis en place pour essayer de redynamiser le secteur industriel (insertion des maîtrisards, régime fiscal particulier, prêts avantageux,...).

Après cette présentation du paysage de l'industrie agroalimentaire sénégalais qui constitue notre cadre d'étude, nous pouvons à présent passer à la délimitation de notre champ d'étude.

SECTION 2 : Délimitation du champ de l'étude

Notre étude ne s'est limitée qu'à la SIAGRO KIRENE. Nous allons tout au long de cette section tenter de faire sa présentation en retraçant d'abord son origine, son statut, ses objectifs et missions, puis en parlant de ses différents produits ainsi que l'évolution de son chiffre d'affaires sur les cinq (5) dernières années.

2.1. Origine

SIAGRO a été créée en 1999, elle est classée parmi les Petites et Moyennes Entreprises (PME) au Sénégal. Aujourd'hui avec un chiffre d'affaires annuel d'environ Cinq (5) milliards de Francs CFA et 180 employés permanents, SIAGRO a pris une place importante dans la production et la distribution d'eau traitée, devenant ainsi un poids lourd de l'eau minérale au Sénégal. La SIAGRO, qui produit la marque KIRÈNE, détient 80% du marché national, détrônant ainsi les importations. Le défi de SIAGRO est de maintenir ce succès.

L'objet principal de la société est :

- Le conditionnement d'eau minérale dans des bouteilles en PET (soufflages de préformes importées) au démarrage ;
- La production et la commercialisation de lait et de jus de fruits depuis 2005.

La société a démarré ses activités de production en septembre 2001. De 2001 à 2007 la société a fait une très grande évolution au niveau de sa production, de son chiffre d'affaire et de son effectif. Sur le marché local, SIAGRO est leader dans le secteur de la production d'eau minérale. La société a également engagé une politique de diversification de son portefeuille de produits, elle ambitionne aussi d'être un fleuron national dans la production de jus et de lait. En s'alliant avec **Tétra Pack**, fabricant mondial d'emballages pasteurisés, le groupe Kirène a misé sur la qualité et le respect du consommateur.

De par sa notoriété, Kirène est un partenaire de choix pour les événements en lien avec la jeunesse et les activités sportives.

Par ailleurs, le groupe Kirène a choisi d'axer sa communication sur le thème « *Et si on s'engageait à vivre mieux* ». Cette campagne innovante s'accompagne d'une sensibilisation de la population aux enjeux de l'écologie au Sénégal.¹¹

2.2. Statut

La SIAGRO est une Société Anonyme (SA) de droit sénégalais dont le capital initial de Cent Millions FCFA (100 000 000) a été entièrement libéré.

En 2004, les actionnaires ont décidé de procéder à une augmentation de capital de Quatre Cent Millions de Fcfa (400.000.000) par compensation de créances ; par la suite en 2007 et pour faire face à de nouveaux investissements les actionnaires ont décidé d'une nouvelle augmentation de capital de Cinq Cent Millions de FCFA (500.000.000), portant ainsi le Capital à Un milliard de francs CFA.

2.3. Objectifs & Missions

La vocation de cette industrie nationale est de mettre en valeur les produits du cru avec une coopération technique très étroite, entretenue avec les institutions scientifiques et particulièrement l'**ITA** (Institut de Technologie Alimentaire) pour mener à bien des projets de production de jus locaux.

L'ambition de la SIAGRO est de valoriser la filière locale de production lait. A cet effet, un important partenariat est noué avec le ministère de l'élevage pour la mise en place d'un système de collecte pérenne et de production à un coût compétitif.

Ses objectifs sont nombreux et pressants. Néanmoins, son plan de développement dégage un certain nombre de projets à réaliser dans le court terme pour atteindre des objectifs qu'on peut résumer comme suit :

- réduire les taux de perte (freinte) sur l'eau de 7 à moins de 2%,
- réduire le coût énergétique de plus de 20% sur chaque litre produit,
- réduire le coût d'amortissement / litre produit.

Le plan d'actions détaille et explicite les actions à mener. On peut les résumer en rappelant les objectifs :

¹¹ <http://kirene.sn/Le-Groupe.html>

- acquisition d'une ligne de production de dix mille huit cents (10800) litres par heure,
- plan de certification ISO (International Standards Organization) et HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points).
- conquête de nouveaux marchés et ouverture à l'international

2.4. Différents produits commercialisés

La SIAGRO KIRENE commercialise essentiellement quatre (4) marques de produits que sont : **Kirène, Présséa, Candia et Jip.**



Puisée à la source dans le plateau de Diass, l'eau minérale **Kirène** est une eau 100% sénégalaise. En plus de ses qualités nutritionnelles, l'eau minérale Kirène est légère et adaptée à tous les âges.

Avec ses différents formats, Kirène vous accompagne tout au long de la journée. **Boire Kirène c'est s'engager à vivre mieux.**



Présséa de Kirène s'engage à vous fournir des boissons délicieuses d'une grande **qualité**, tout en vous garantissant les meilleurs apports des fruits. Avec un vaste choix de jus et des **goûts** originaux, Présséa concilie pour vous hydratation, plaisir et vitalité. Riche en **vitamines** et en nutriments essentiels, les fruits de Présséa vous apportent chaque jour une **énergie** naturelle.

Grâce à un procédé unique de **pasteurisation**, toutes les qualités originelles de fruits ont été préservées. Sans colorant ni conservateur, les jus Présséa vous garantissent le goût véritable du fruit et une saveur comparable à celle d'un **vrai fruit pressé**.



Candia, la plus grande marque européenne de lait s'est associée avec Kirène pour ouvrir la première unité de production de lait stérilisé Ultra Haute Température de l'Afrique subsaharienne.

Conditionné dans un environnement stérile grâce à la technologie Tétr Pak, le lait Candia est proposé à un prix très économique et vous garantit une qualité irréprochable. En brique 1L, ou en berlingot 200ml, GrandLait demi-écrémé et entier s'adapte à tous vos besoins.



Avec leurs goûts originaux, leurs formes amusantes et leur tout petit prix, les jus de fruits **JIP** sont là pour vous séduire. Ananas Coco, Pêche Poire ou Orange passion, Jip s'adapte à toutes les soifs et à tous les goûts.

Garanti sans conservateur ni additifs, Jip garde tous les bienfaits des fruits et fait découvrir aux plus petits des saveurs nouvelles. Jip, un jus à boire vite fait bien frais !¹²

2.5. EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

En tenant compte de la tendance d'évolution du Chiffre d'Affaires de la société depuis 2002, nous avons remarqué que les niveaux de Chiffre d'Affaires de la SIAGRO n'ont cessé de croître même durant ses cinq dernières années.

¹² <http://kirene.sn/Fiches-produits.html>

Tableau 1: Evolution Chiffre d'Affaires de 2002 à 2006

Périodes	Années	Chiffre d'affaires
2002	1	1 108 000 000
2003	2	1 589 000 000
2004	3	2 481 000 000
2005	4	3 868 000 000
2006	5	4 489 000 000
Totaux	15	13 535 000 000

Source : *Données internes KIRENE*

Avec la nouvelle donne du marché et son potentiel d'évolution et sur la base des évolutions passées et des nouvelles orientations stratégiques de l'entreprise, nous avons enregistré les résultats suivants :

Tableau 2: Evolution des activités de la SIAGRO de 2006 à 2010

ACTIVITE	2006	2007	2008	2009	2010
EAU	-4%	31%	99%	5%	11%
JUS	1122%	152%	13%	11%	14%
LAIT	333%	48%	2%	0%	2%
DIVERS					
R/E: Réel ou Estimé					

Source : *Données internes SIAGRO*

Tableau 3 : Evolution du chiffre d'affaires de 2006 à 2010

	2006	2007	2008	2009	2010
CHIFFRE D'AFFAIRES					
EAU	3 573 142 675	4 686 026 613	9 329 129 268	9 789 127 768	10 824 999 151
JUS	697 342 535	1 754 827 182	1 985 019 280	2 206 788 041	2 513 762 304
LAIT	219 332 420	324 818 448	332 560 640	332 560 640	340 472 249
DIVERS		-	-	-	-
CHIFFRE D'AFFAIRE GLOBAL	4 489 817 631	6 765 672 242	11 646 709 188	12 328 476 449	13 679 233 705

Source : *Données internes SIAGRO*

SECTION 3 : Méthodes, outils et techniques d'investigation

La réalisation de ce mémoire s'est faite en trois (3) phases ; lesquelles nous ont permis d'effectuer dans un premier temps, un recueil d'information, puis dans un second temps d'en collecter ensuite dans un troisième et dernier temps de faire une analyse et un traitement des informations collectées.

- **Recueil d'information ou Recherche documentaire :** Dans cette première phase, il a été question de passer en revue différents types de documents qui pourraient contenir des informations déjà collectées et pouvant être un support dans la rédaction de notre travail. Parmi ces documents nous pouvons citer entre autres : les ouvrages, les revues, les articles, les études menées par des organismes, les mémoires d'autres chercheurs, la consultation de sites internet.
- **Outils et techniques de collecte de données :** Nous avons eu à démarcher, puis à obtenir un stage d'application et d'imprégnation de trois (3) mois au sein de la SIAGRO KIRENE, objet de notre étude, afin de mieux comprendre son organisation, son fonctionnement et ses activités.

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

- La confection de deux (2) guides d'entretien directs adressés à la Directrice Marketing et au Contrôleur de Gestion de la SIAGRO.
 - L'élaboration d'un questionnaire composé de questions fermées et ouvertes administré au Directeur Commercial, et d'un autre composé uniquement de questions fermées soumis à quatre (4) commerciaux et un (1) agent marketing de la SIAGRO.
- **Techniques d'analyse et de traitement des données** : Après une intense recherche documentaire, suivie d'une collecte d'informations et de données relative à l'entreprise et à l'audit marketing, nous avons utilisé les méthodes d'analyse suivantes :
- La technique du résumé a été utilisée pour les entretiens avec la Directrice Marketing, le Directeur Commercial et le Contrôleur de Gestion.
 - Pour le questionnaire adressé aux commerciaux et à l'agent marketing, nous avons procédé à une analyse de contenu ayant pour but d'évaluer l'efficacité marketing de la SIAGRO.

SECTION 4 : Difficultés rencontrées & limites de la recherche

Toute étude scientifique est le fruit d'une longue période de recherche et la rencontre d'un certain nombre d'obstacles parfois difficiles à surmonter. Ainsi, dans le cadre de notre mémoire nous avons croisé plusieurs difficultés de diverses natures, parmi lesquelles nous citerons que celles qui nous ont fortement inquiétées à savoir:

- La rareté de la littérature relative à notre thème de recherche ainsi que le manque d'informations précises sur le domaine de recherche,
- L'inaccessibilité aux informations utiles et pouvant nous servir à vérifier facilement nos hypothèses du fait de la réticence de nos interlocuteurs pour des raisons de confidentialité ou de secret professionnel etc.
- Les nombreuses limites telles que les rétentions d'information et le refus de répondre correctement à certaines questions ont été également des obstacles qui se sont dressés sur notre chemin au cours de la réalisation de ce travail.

Ces difficultés rencontrées sont interdépendantes et constituent essentiellement les limites de notre travail de recherche.

Comme l'ont constaté nos lecteurs, nous avons axé notre revue critique de littérature essentiellement autour de quatre (4) concepts clés ayant un rapport étroit avec le thème étudié et qui permettent de mieux asseoir la compréhension de notre thématique. Ils se sont demandés sûrement à un moment donné : Avons-nous oublié de parler de l'audit marketing ? Mais non nous avons bien pris le soin d'élucider ce concept dans les pages à venir afin de montrer ses caractéristiques et son utilité pour les entreprises.

Nous aurions aimé lire l'ouvrage *Audit Marketing* de **G. BARNOUX** pour enrichir la qualité de notre travail et diversifier nos sources d'informations. Malgré nos efforts consentis pour acquérir certains ouvrages particulièrement celui cité précédemment, nous n'avons pu les obtenir. Cette dernière difficulté rencontrée a été également un frein à notre recherche.

Même s'il s'avère que la littérature concernant notre mémoire de recherche est très peu abondante, il n'en est pas moins vrai que l'*American Marketing Association* et le très célèbre ouvrage *Marketing Management* ont été des sources d'informations de premier choix dans la résolution de notre problématique ainsi que dans la vérification de nos hypothèses de travail.

DEUXIEME PARTIE :

**CADRE
CONCEPTUEL**

&

ORGANISATIONNEL

2^{ème} PARTIE : CADRE CONCEPTUEL ET ORGANISATIONNEL

Cette partie aborde les cadres conceptuel et organisationnel et a pour but de faciliter la compréhension du thème de notre mémoire de recherche.

CHAPITRE 1 : CADRE CONCEPTUEL

L'intérêt du cadre conceptuel dans un mémoire réside dans sa capacité à permettre une meilleure compréhension et une meilleure visibilité au thème ainsi développé. Nous en avons retenu les huit (8) concepts ci-dessous

- L'entreprise,
- Le Management,
- Le Contrôle Interne,
- La Productivité,
- La Rentabilité,
- La Compétitivité,
- La Performance,
- La Performance Commerciale

☆ L'Entreprise

La diversité des termes utilisés pour désigner l'entreprise frappe beaucoup d'observateurs et suscite leur intérêt à mieux comprendre et à cerner le concept. Cette abondance de termes s'explique par la multiplicité des points de vues analytique et la diversité des buts poursuivis. L'entreprise est désignée comme un terme économique, non reconnu en droit, assez flou et défini de multiples manières car englobant des situations et des activités très variées.

Une définition courante, mais peu précise, consiste à la considérer comme un acteur économique produisant des biens et des services pour d'autres acteurs en dégageant des bénéfices. Cette première définition est à nuancer et à compléter pour faire ressortir les caractéristiques de toute entreprise au-delà de la diversité apparente.¹³

Cette définition assez incomplète ne met pas en exergue les différentes facettes de l'entreprise qui ne se limite guère à produire des biens destinés à la consommation afin d'en tirer

¹³ Jean Luc CHARRON & Sabine SEPARI, Organisation et gestion de l'entreprise

uniquement des profits. L'entreprise est également un groupement humain finalisé, qui se trouve et qui évolue dans un environnement caractérisé par la mondialisation des activités, l'évolution des facteurs économique, technologique, social, politique et culturel, l'imposant ainsi d'entretenir des relations dynamiques et permanentes avec ce dernier.

En plus des interactions avec son environnement, l'entreprise en est aussi totalement dépendante. Raison pour laquelle elle doit dialoguer avec les différents groupes dénommés les parties prenantes qui l'entourent (actionnaires, salariés, associations, syndicats, clients, fournisseurs, Etat etc.) et qui peuvent être affectés par les décisions et orientations qu'elle prend. Ces nouveaux acteurs exigent d'être entendus et cette écoute devient une cible vitale pour la performance et la pérennité de l'entreprise.

Ainsi, nous proposons de retenir cette définition suivante de l'entreprise qui nous paraît être plus complète et précise à savoir qu'elle est « une structure économique, sociale et juridique qui regroupe des moyens humains, matériels, immatériels (service) et financiers, qui sont combinés de manière organisée pour fournir des biens ou des services à des clients dans un environnement concurrentiel (le marché) ou non concurrentiel (le monopole) »¹⁴ tout en cherchant la maximisation de ses profits et la satisfaction de ses parties prenantes.

☆ Le Management

Le terme « **Management** » issu du verbe anglais « to manage » a une étymologie très ancienne. Bien qu'adopté par l'Académie française avec une prononciation francisée, l'emploi de cet emprunt intégral à l'anglais n'ajoute rien de plus aux significations usuelles de termes tels que gestion ou administration.

Le management, est devenu de nos jours, une science qui intéresse un bon nombre d'individus et fait couler beaucoup d'encre car étant au cœur de leurs préoccupations. Ainsi, prévoir, organiser, diriger et contrôler sont devenus des maîtres mots pour un individu qui gère ou qui aspire à gérer une entreprise ou une organisation.

D'après **Stephen ROBBINS** et **David DECENZO** l'histoire du management peut être résumée en trois (3) grandes phases à savoir :

¹⁴ www.wikipedia.org

▪ **L'ère pré-moderne :**

Elle est caractérisée par le fait que les Hommes exercent des activités organisées et pratiquent de ce fait le management depuis des milliers d'années peu importe le terme que l'on utilisait pour désigner ce qu'ils faisaient. Les historiens nous ont démontré que les Hommes pratiquaient le management bien avant l'époque moderne à travers de nombreux exemples très intéressants tels que la construction des Pyramides d'Égypte ou celle de la Grande Muraille de Chine. Ces projets impliquaient la mobilisation de dizaines de milliers de personnes et la coordination d'une multitude d'activités qui nécessitaient dès lors d'être planifiées, organisées, commandées, coordonnées, et contrôlées.

Ceci pour montrer clairement que, l'organisation des activités ainsi que la fonction managériale sont apparues bien avant la révolution industrielle. Pour autant, ce n'est qu'au cours des tout derniers siècles, et plus particulièrement du 20^{ème} siècle, que le management a réellement commencé à faire l'objet d'une étude systématique, à constituer un champ de connaissances propre et à s'imposer enfin comme une discipline à part entière.

▪ **L'école classique du management**

Les fondements du management moderne sont issus du travail d'un groupe d'auteurs et de professionnels qui s'attachent à formuler certains principes rationnels susceptibles d'améliorer l'efficacité des entreprises. Leurs contributions ayant jeté les bases théoriques d'une nouvelle discipline baptisé management. Ce groupe fût baptisé l'école classique du management et se subdivisa en deux sous-catégories :

- * Les théoriciens du management scientifique composés de Frederick Taylor, Frank et Lillian Gilbreth, et Henry Gantt qui envisagent la question du management sous l'angle de l'augmentation de la productivité ouvrière.
- * Les adeptes de la théorie administrative composés de Henri Fayol et de Max Weber qui s'intéressent à l'organisation globale de l'entreprise et aux moyens de la rendre plus efficace.

▪ **L'école des relations humaines**

Tout au long du 19^{ème} siècle et jusqu'au début du 20^{ème} siècle, de nombreux auteurs ont reconnu l'importance indiscutable du facteur humain dans le succès d'une entreprise. En effet, les chercheurs ayant étudié le management sous l'angle des relations humaines se

classent en deux vagues. Une première vague considérée comme les précurseurs de cette approche avec des auteurs comme Robert Owen, Hugo Munsterberg, Mary & Parker Follet, Chester Barnard et Elton Mayo. Une seconde vague qui sont des défenseurs de cette approche et qui fondent davantage leur réflexion sur une conviction philosophique personnelle que sur une solide démonstration scientifique. On retrouve dans cette vague des auteurs comme Dale Carnegie, Abraham Maslow et Douglas McGregor. Cette école a donc apporté de grandes mutations dans la conception actuelle du management des entreprises en prenant en compte le personnel comme un capital humain qui valorise toutes les autres ressources de l'entreprise et qui permet de différencier une entreprise performante d'une entreprise non performante.

Ainsi, depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale jusqu'à nos jours, leurs travaux ont permis d'acquérir une masse de connaissances sur le comportement des individus dans l'entreprise. Un comportement qui est désormais possible de prévoir et de manière raisonnablement fiable. En somme, la façon d'aborder aujourd'hui les questions liées au leadership, à la motivation, à la définition des postes et des organigrammes, à la culture d'entreprise, à l'optimisation du travail en équipe, à l'évaluation des performances, à la formation du personnel, à la gestion des conflits, aux processus décisionnels participatifs, aux techniques de négociation... doit beaucoup aux contributions de ces chercheurs.¹⁵

Ces trois phases de l'histoire du management permettent de mieux appréhender ce que recouvre réellement cette discipline mais ne retrace pas toute la diversité des doctrines managériales. Le management, même s'il intègre une part d'intuition, de chance et d'irrationalité dans l'analyse, ne demeure pas moins être une science... une science de choix, une science de l'action qui vise à aider les dirigeants dans leurs prises de décisions.

Il est un compromis entre les sciences exactes et les sciences humaines. De ce fait, le manager doit être ouvert à la macroéconomie, à la politique, au droit, à l'histoire, à la géographie, aux mathématiques, à la sociologie et enfin à la psychologie. Par conséquent, l'on ne peut comprendre les problèmes du management des entreprises que si l'on intègre les domaines concomitants tels que l'économie, le droit, la comptabilité, le traitement de l'information etc.

¹⁵ Stephen ROBBINS & David DECENZO, Management l'essentiel des concepts et des pratiques 4ème Edition

Le management apparait ainsi comme une démarche qui associe un ensemble de techniques en vue de permettre le fonctionnement équilibré et structuré d'une organisation donnée dans le but d'une réalisation optimale des objectifs préétablis. Il met en œuvre des outils (plans, politiques, organigrammes, définition de fonctions, tableaux de bord, budgets, etc.) et des méthodes d'animation, d'information et de contrôle permettant de piloter l'entreprise et d'assurer son adaptation aux évolutions de son environnement.¹⁶

☆ Le Contrôle Interne (CI)

Le contrôle interne est un système d'organisation qui comprend les procédures de traitement de l'information comptable d'une entreprise et les procédures de vérification du bon fonctionnement de ces traitements. Sa gestion nécessite l'adhésion des dirigeants et la saine application des principes et techniques.

De nombreuses procédures de contrôle interne relèvent de la simple logique organisationnelle. Le principal apport des principes de contrôle interne est de proposer systématiquement les verrous nécessaires à la sauvegarde du patrimoine dans toutes les activités de l'entreprise, mais en veillant à ce que l'avantage retiré soit supérieur au coût de la procédure.¹⁷ Ainsi plusieurs définitions ont été données à l'audit interne et ont évolué au fil des ans, mais toutes comprennent le traitement comptable et la lutte contre les erreurs involontaires et les fraudes. Parmi ce vaste champ de définitions, nous vous en proposons les suivantes :

- ▶ En 1977, l'OEC propose dans son ouvrage, *Le contrôle interne*, une définition qui étend son champ d'application à toutes les activités de l'entreprise et qui ne limite pas son rôle à de seules mesures de vérification : « *Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but, d'un côté, d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre, l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci* ».
- ▶ En 1978, le Consultative Committee of Accountancy de Grande Bretagne définit le contrôle interne comme étant « *l'ensemble des systèmes de contrôle, financiers et*

¹⁶ Luc BOYER et Noël EQUILBEY, Organisation- Théories & Applications

¹⁷ Alain MIKOL, Le contrôle interne

autres, mis en place par la Direction afin de pouvoir diriger les affaires de l'entreprise de façon ordonnée et efficace, assurer le respect des politiques de gestion, sauvegarder les actifs et garantir autant que possible l'exactitude et l'état complet des informations enregistrées ».

- ▶ En 1987, la CNCC donne une définition du contrôle interne qui réduit son champ d'activité à la comptabilité et qui limite son rôle à des mesures de vérification : « *Le contrôle interne est constitué par l'ensemble des mesures de contrôle, comptable ou autre, que la direction définit, applique et surveille, sous son code d'audit interne par responsabilité, afin d'assurer la protection du patrimoine de l'entreprise et la fiabilité des enregistrements comptables et des comptes annuels ».*
- ▶ En 1992, la commission Treadway plus connue sous le nom de **Committee Of Sponsoring Organisation (COSO)** propose une définition dans laquelle le contrôle interne est un système de traitement qui permet d'atteindre trois objectifs majeurs : « *Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :*
 - * *la réalisation et l'optimisation des opérations*
 - * *la fiabilité des informations financières*
 - * *la conformité aux lois et règlement en vigueur ».*

André Vacquin, sociologue des organisations le définit comme « *un outil de mesure responsabilisant de la performance individuelle et collective. C'est la meilleure barrière contre les contrôles pervers qui peuvent être pratiqués* ». Cette définition montre que le contrôle interne est plus préventif que répressif. Il est en outre, un ensemble de moyens mis en place dans une entreprise et faisant partie intégrante de son organisation. Cet ensemble de moyens est appelé le Système de Contrôle Interne dont sa conception incombe aux dirigeants d'une entité.

La CNCC définit ce système comme « *l'ensemble des politiques et procédures mises en œuvre par la direction d'une entité en vue d'assurer, dans la mesure du possible, la gestion rigoureuse et efficace de ses activités. Ces procédures impliquent :*

- * *le respect des politiques de gestion*

- * *la sauvegarde des actifs*
- * *la prévention et la détection des fraudes et erreurs*
- * *l'exactitude et l'exhaustivité des enregistrements comptables*
- * *l'établissement en temps voulu d'informations comptables et financières fiables* ».

À travers toutes ces définitions, nous remarquons et apercevons qu'elles sont certes variées mais ne sont pas contradictoires. Ces définitions s'accordent qu'il appartient à la direction de l'entreprise de définir, de mettre en œuvre et de superviser les missions du contrôle interne afin de maîtriser le fonctionnement de leurs activités. Le contrôle interne contribue donc à promouvoir l'efficacité, à protéger les actifs, à garantir la fiabilité des informations et la conformité aux lois et règlements. Ainsi, le contrôle interne est de plus en plus considéré non pas comme une fonction mais plutôt comme un ensemble de dispositifs qui apportent des solutions à un large éventail de problèmes latents dans toutes les organisations. C'est en ce sens qu'un certain nombre de modèles conceptuels ou référentiels ont été conçus pour faciliter la mise en œuvre d'un bon contrôle interne au sein des entreprises. Parmi les plus connus et usités nous citerons :

- * Le **COSO** (Committee Of Sponsoring Organizations of Treadway Commission ou Internal Control Integrated Framework) dit **COSO I** publié en 1992 et le **COSO II** publié en 2008 qui est une révision et un approfondissement des référentiels édictés dans le **COSO I**.
- * Le **COCO** (Criteria Of Control) « Recommandations sur le contrôle » de l'Institut Canadien des Comptables Agréés (**ICCA**) : 1995
- * Le cadre de référence de l'Autorité des Marchés Financiers (**AMF**) : Publié en 2007 et mis à jour en 2010.

☆ **La Productivité**

La productivité est un concept assez difficile à cerner. **Hohmann, Christian** (2009) la considère comme « *un objet curieux qui change d'aspect selon l'angle de vue sous lequel on l'observe* ». Pour les auditeurs comme nous, la productivité est l'utilisation efficace des moyens et ressources mis en place alors que les actionnaires, les décideurs verront en elle une

nécessité, une obligation, un défi, voire même un paramètre fondamental et incontournable de décision et de pilotage de leurs activités.

L'acception traditionnelle de la productivité qui la limite à un rapport entre la production et les ressources employées ne suffit plus, car au-delà de la productivité centrée sur l'entreprise elle-même, c'est la satisfaction des clients qui est devenue un impératif à garantir. Pour ce faire, il faut identifier leurs attentes et se doter d'un système performant, apte à répondre à toutes leurs exigences.

Ainsi, pour réaliser leur finalité première qui est la réalisation de profits de façon durable, les entreprises sont obligées d'être productives car la productivité permet de mesurer régulièrement l'efficacité de leur processus et la satisfaction de leurs clients. La productivité apparaît dès lors comme une nécessité dans tous les secteurs d'activités, mais plus particulièrement dans les entreprises les plus exposées à la concurrence, soit pour assurer leur survie, soit pour créer ou financer un avantage concurrentiel ou encore pour affermir leur compétitivité.

De façon générale, la productivité est une grandeur économique qui permet de mesurer l'efficacité d'un processus à transformer un ou des facteurs entrants en un résultat. Elle est en lien avec la notion plus élémentaire de rendement.

Figure 4: Définition de la productivité

$$\text{Productivité globale des facteurs} = \frac{\text{Valeur de la production (quantité*prix)}}{\text{Consommations Extérieures + Main d'œuvre employée + Capital utilisé}}$$

Source : Marketing Industriel 2^{ème} Edition

De ce fait, l'analyse et l'amélioration de leur productivité sont devenues une préoccupation croissante pour les entreprises industrielles. Ainsi, en se positionnant du côté de la fonction marketing, les responsables fonctionnels et opérationnels sont à la quête permanente de manières plus efficaces de gérer la force de vente, la publicité, la promotion des ventes et la

distribution afin de surveiller l'évolution des activités et des dépenses commerciales mais aussi de réaliser des gains de productivité sur leurs concurrents.

☆ La Rentabilité

L'évolution des mentalités des consommateurs, celle de la demande vers la qualité et l'amélioration des niveaux de vie poussent les entreprises à être la recherche permanente de rentabilité afin de s'adapter du mieux possible aux exigences du marché. Ces facteurs sont également des preuves de l'intensification de la concurrence au niveau de tous les secteurs d'activités. Un phénomène qui empêche dorénavant les entreprises d'agir librement sur leurs marchés et les exige d'en accepter les conditions pour assurer leur survie et leur durabilité.

Ainsi, la rentabilité est perçue par les analystes financiers et auditeurs comme un formidable outil d'évaluation des performances de l'entreprise car elle permet de juger dans quelle mesure, une entreprise, du fait de son activité de production, dégage un bénéfice ou une perte. La rentabilité d'une entreprise indique aussi le rapport entre d'une part, les résultats obtenus par l'entreprise et d'autre part, les moyens utilisés pour arriver à ce résultat.

Dans le jargon des sciences de gestion, on distingue généralement trois (3) types de rentabilité : la rentabilité économique, la rentabilité financière et la rentabilité commerciale.

La rentabilité économique est une mesure de la performance économique de l'entreprise dans l'utilisation de l'ensemble de son capital « employé », c'est-à-dire de l'ensemble de son actif financé par les "capitaux stables".

Le revenu généré est mesuré par l'indicateur financier que constitue le résultat d'exploitation (RE), auquel on soustrait les impôts sur les bénéfices (IS). L'ensemble des capitaux « employés » est égal à la somme des fonds propres (KP), apportés par les apporteurs de capitaux, plus les capitaux acquis grâce à l'endettement (DF, pour dette financière). La somme des capitaux nets d'exploitation est donc égale à :

$$\mathbf{CPNE = KP + DF}$$

La rentabilité économique est égale à :

$$R_{\text{éco}} = RE + IS / CPNE^{18}$$

Ce ratio correspond à ce que la comptabilité anglo-saxonne appelle « Return on capital employed » ou encore « ROCE ». La rentabilité économique est donc indépendante du type de financement des capitaux et exprime la capacité des capitaux investis à créer un certain niveau de bénéfice avant paiement des éventuels intérêts sur la dette. Elle est donc une mesure de la performance économique de l'entreprise dans l'utilisation de son actif : elle détermine quel revenu l'entreprise parvient à générer en fonction ce qu'elle a. C'est donc un ratio utile pour comparer les entreprises d'un même secteur économique.

La rentabilité économique n'est toutefois pas significative pour les apporteurs de capitaux : ce qui est pertinent pour eux c'est la rentabilité non pas de l'ensemble des capitaux (CPNE = KP + DF), mais des seuls capitaux propres (KP).

Le bénéfice analysé est le résultat net courant (RN), c'est-à-dire le résultat d'exploitation (RE) auquel on a soustrait l'impôt sur les bénéfices (IS) et les intérêts versés aux dettes financières (iDF, avec i le taux d'intérêt moyen sur les dettes financières de l'entreprise). On divise ce résultat net courant par le montant des capitaux propres de l'entreprise.

La rentabilité financière sera donc égale à :

$$R_{\text{fi}} = RN / KP = RE + IS + iDF / KP$$

Ce ratio correspond à ce que la comptabilité anglo-saxonne appelle le « Return on Equity » ou encore « ROE ». Il exprime la capacité des capitaux investis par les actionnaires et associés à dégager un certain niveau de profit.

La rentabilité commerciale quant à elle se mesure par le ratio Résultat d'Exploitation sur Chiffre d'Affaires Hors Taxes. Elle permet d'avoir une idée sur la rentabilité des activités commerciales de l'entreprise et donne la contribution du Chiffre d'Affaires par rapport au résultat provenant de l'exploitation de l'entreprise.

¹⁸ <http://fr.wikipedia.org/wiki/Rentabilit%C3%A9>

Toutefois, la mesure de la rentabilité d'une entreprise ne se limite pas tout simplement à ces modes de calcul mais retenons simplement que l'estimation de la rentabilité est un bon indicateur de l'efficacité de l'entreprise dans le cadre de sa fonction de production. C'est pourquoi le calcul de la rentabilité d'une entreprise doit s'accompagner d'une comparaison de son niveau de rentabilité avec celui de ses principaux concurrents. En effet, une entreprise peut très bien être rentable, mais révéler un niveau de rentabilité inférieur à celui de son secteur d'activité, ce qui tendrait à démontrer son manque de compétitivité par rapport à ses concurrents directs.

☆ La Compétitivité

La compétitivité est une notion économique qui s'applique à une entreprise, un secteur économique ou un territoire. Elle désigne la capacité d'une telle entité à fournir et vendre durablement un ou plusieurs produits/services marchands sur un marché donné en situation de concurrence. Elle est une notion vague et incertaine souligne (**Porter**, 1990) ; qui se concrétise par le biais d'une autre notion plus complète appelé la productivité dont nous avons donné la définition précédemment. C'est en sens surement que **Daniel Michel et al** (2000) affirmaient que « *compétitivité et productivité vont bien de pair* ».

Dans un rapport rédigé par le célèbre cabinet d'audit *PricewaterhouseCoopers* pour le compte du Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie de la France, la compétitivité est désignée comme étant un terme « *souvent confondue avec la rentabilité ou la productivité, correspond à la capacité dont dispose une entreprise à un moment donné pour résister à ses concurrents. La compétitivité est donc une potentialité qui se caractérise par un avantage par rapport aux compétiteurs de son marché. La rentabilité ou la productivité ne sont que des mesures partielles d'un ensemble beaucoup plus vaste qui s'appelle compétitivité* »¹⁹.

Dans une entreprise, être compétitive est une question très large qui regroupe plusieurs variables telles que : les plans, les stratégies, les programmes, les politiques etc. Dans chaque cas, un style de management doit être adopté pour permettre à l'entreprise de réaliser des gains de compétitivité. Et vu la diversification des facteurs qui entrent en jeu dans le processus de compétitivité, il est utile d'identifier d'une part, les facteurs internes liés directement à l'entreprise notamment son mode d'organisation, sa stratégie, ses ressources

¹⁹ www.industrie.gouv.fr

etc. et d'autre part, les facteurs externes qui ont un impact sur son orientation dont la disposition des matières premières, la qualité des infrastructures, l'exigence des clients, la présence de fournisseurs performants et la présence de concurrents puissants. Ainsi décrit, chacun de ces facteurs est susceptibles d'influer sur le niveau de compétitivité de l'entreprise. Par exemple, des clients exigeants peuvent imposer à l'entreprise de se conformer à des normes élevées en termes de qualité, de délai et de fiabilité ou encore la concurrence qui peut influencer la compétitivité de l'entreprise en la poussant à chercher constamment à s'améliorer pour maintenir sa position sur le marché. Ainsi, cette définition de la compétitivité résume tout ce qui est dit sur cette notion : « *la compétitivité d'une entreprise sur le marché international est sa capacité à acquérir et à fidéliser des clients par le développement continu d'avantages concurrentiels fondés sur une appréciation permanente autant de leur valeur aux yeux des clients que des conditions sociales, techniques et économique de leur production, de leur renouvellement et de leur commercialisation* »²⁰

En somme, toute entreprise qui désire gagner la rude bataille de la compétitivité devra donc s'efforcer de s'adapter et de maîtriser tant soit peu tous ces facteurs énumérés ci-dessus qui fondent l'avantage concurrentiel et qui sera la manifestation de la compétitivité de l'entreprise.

☆ La Performance

La performance a longtemps été réduite à sa dimension financière. Cette performance consistait à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaires et la part de marché qui préservait la pérennité de l'entreprise. La performance d'entreprise est une notion centrale en sciences de gestion. Depuis les années 80, de nombreux chercheurs se sont attachés à la définir (**Bouquin**, 1986 ; **Bescos et al.**1993 ; **Bourguignon**, 1995 ; **Lebas**, 1995 ; **Bessire**, 1999 ...) et plus récemment cette notion est mobilisée dans la littérature managériale pour évaluer la mise en œuvre par l'entreprise des stratégies annoncées de développement durable (**Capron et Quairel**, 2005).

L'origine du mot performance remonte au milieu du 19^{ème} siècle dans la langue française. A cette époque, il désignait à la fois les résultats obtenus par un cheval de course et le succès

²⁰ Marketing Industriel 2^{ème} Edition (p.13)

remporté dans une course. Puis, il désigna les résultats et l'exploit sportif d'un athlète. Son sens évolua au cours du 20^{ème} siècle. Il indiquait de manière chiffrée les possibilités d'une machine et désignait par extension un rendement exceptionnel. Ainsi, la performance dans sa définition française est le résultat d'une action, voir le succès ou l'exploit. Contrairement à son sens français, la performance en anglais « contient à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès » (**Bourguignon**, 1995, p.62).

Dans le domaine de la gestion, la performance a toujours été une notion ambiguë, rarement définie explicitement. Elle n'est utilisée en contrôle de gestion que par transposition de son sens en anglais. Elle désigne alors l'action, son résultat et son succès. Pour expliquer la performance, nous retiendrons la définition de **Bourguignon** (2000) car elle regroupe les trois sens recensés ci-dessus et lui reconnaît explicitement son caractère polysémique. Ainsi la performance peut se définir « comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)....» (p.934). Pour **Lebas** (1995), la performance n'existe que si on peut la mesurer et cette mesure ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat. Alors, on évalue les résultats atteints en leur comparant aux résultats souhaités ou à des résultats étalons (**Bouquin**, 2004). La définition de **Bourguignon** (2000, p.934) s'applique autant à l'organisation qu'à l'individu : « est performant celui ou celle qui atteint ses objectifs » (1995, p.65). Pour pousser et aller plus loin avec cette définition de **Bourguignon**, nous pensons qu'une personne physique ou morale est dite performante si et seulement si elle est efficace et efficiente. Efficace quand elle atteint tous les objectifs qu'elle s'est fixée et efficiente quand elle utilise les moyens adéquats et à moindre coût pour atteindre tous ses objectifs.

Au regard de ce qui précède, nous nous apercevons que la performance financière ne suffit plus pour apprécier la performance d'une entreprise. Les entreprises ont intérêt donc pour mesurer leurs progrès à partir d'une performance plus globale d'inclure d'autres dimensions opérationnels.

☆ *La Performance Commerciale*

La fonction commerciale occupe une place stratégique pour le développement d'une entreprise car étant l'interface entre l'entreprise et les clients. En effet, l'atteinte des objectifs

de croissance, le développement du chiffre d'affaires ainsi que l'accroissement de la productivité commerciale sont les enjeux majeurs de la fonction, ne peuvent se faire que par l'analyse des actions passées et l'optimisation des stratégies et actions actuelles et futures de l'entreprise et caractérisent même la performance commerciale.

La performance commerciale peut être définie comme la capacité d'une entreprise à répondre aux besoins de sa clientèle, d'assurer sa satisfaction tout en formulant des offres de produits ou services de qualité qui correspondent aux attentes des consommateurs.

Ainsi, les entreprises visant à atteindre un bon niveau de performance commerciale doivent se soucier des besoins de leurs clients, prendre en compte les stratégies de leurs concurrents afin de conserver, voire de développer leurs politiques commerciales.

Elle semble être une notion qui suscite peu de débat au sein des organisations car son évaluation nécessite au préalable une analyse soignée et rigoureuse des actions commerciales déjà réalisées. Ceci n'étant guère une chose aisée pour ceux qui ont la charge de mesurer le niveau de performance commerciale atteinte par l'organisation. Pour mesurer la performance commerciale, l'ensemble des paramètres de l'entreprise et son fonctionnement devront être passés en revue, évalués et écoutés. Les points énumérés ci-après seront à auditer :

- La stratégie générale et la stratégie commerciale,
- La politique commerciale,
- Les objectifs de croissance, les objectifs individuels et les actions,
- Le management et l'organisation,
- Les contextes,
- Les clients et les collaborateurs,
- Les outils : de vente, de marketing, de pilotage et de reporting,
- Les positionnements : Cibles, produits, marchés et mix,
- La communication, le marketing,
- Les différents réseaux commerciaux,
- Les facteurs de réussite et les difficultés rencontrées,
- Les résultats individuels et globaux,
- Les écrits, les offres, les discours et les argumentaires,
- Les facteurs de risques et les axes d'évolution,
- L'interaction du service commercial avec les autres services (production, financier, ...),
- Les besoins etc.

Et des indicateurs tels que la part de marché de l'entreprise, la fidélisation de la clientèle, l'attrait de nouveaux clients, la satisfaction des clients, la rentabilité par client, par segment, par produit et par marché devront être observés avec beaucoup d'attention afin de mieux réussir l'évaluation de la performance commerciale.

Après cette phase d'analyse viendra l'optimisation de la performance commerciale qui consiste à connaître le fonctionnement réel de l'entreprise, puis à identifier les indicateurs clés de performance (ceux qui sont trop bas et qu'il va falloir redresser à une valeur cible) et les facteurs bloquants (maillons faibles). Ensuite, il s'agit d'accompagner la direction sur le terrain pour rectifier le tir et mettre en place de bonnes pratiques concrètes et une véritable conduite du changement commercial dans l'entreprise. Là encore, le regard extérieur est important pour mener une optimisation de la performance commerciale efficace.

Il est donc important de toujours mettre en place des indicateurs et des instances de pilotage de la performance commerciale pour permettre de créer un cercle vertueux dans l'entreprise à travers un processus qui intègre une dynamique d'amélioration continue.

CHAPITRE 2 : CADRE ORGANISATIONNEL

Dans ce chapitre, nous donnerons un aperçu sur l'organisation interne et externe de la SIAGRO et parlerons de la thématique centrale de notre mémoire pour permettre une meilleure compréhension de notre travail et de ses finalités à tout futur lecteur.

SECTION 1 : Aperçu sur l'organisation interne et externe

Nous ferons d'abord un état des lieux, puis nous insisterons sur les mécanismes et processus de fonctionnement de la SIAGRO KIRENE en parlant des cycles :

- ☆ Production,
- ☆ Approvisionnement-stockage,
- ☆ Marketing-commercialisation,
- ☆ Gestion des ressources humaines et
- ☆ Recouvrement-règlement facture fournisseur.

KIRENE est le site de l'usine de production d'eau de la Société Industrielle Agro-alimentaire (SIAGRO), société anonyme de droit privé dont le capital est de 1 000 000 000 de FCFA. Elle a été créée en Novembre 1999 par les frères FARES et a débuté ses activités en 2001. Avec une part de marché, estimée actuellement à 80% de la vente d'eau minérale au Sénégal. KIRENE occupe une position de leader dans la production et la commercialisation d'eau minérale au Sénégal.

Même si la production d'eau minérale constitue l'activité phare, KIRENE se sont également les unités de production de lait «Candia» et de jus de fruits. KIRENE est située à une cinquantaine de kilomètres de la ville de Dakar, à la hauteur du village du même nom situé sur l'axe Diamniadio – Mbour, près du nouvel aéroport de DIASS.

L'usine comprend un hangar principal abritant les unités de production (eau, lait et jus), les laboratoires, les bureaux de la direction technique et le service maintenance, un magasin de stockage de matières premières et de carton d'emballage, une aire de chargement des produits finis, une station d'épuration, une station de pompage d'eau de forage, etc.

➤ **CYCLE PRODUCTION**

Chaque ligne de production est constituée des parties suivantes, que l'on retrouve généralement sur toute ligne de mise en bouteille d'eau, à savoir:

- souffleuse de préformes ;
- rinceuse ;
- remplisseuse bouchonneuse ;
- étiqueteuse ;
- fardeuse, cartonneuse ;
- palettisation.

• **Fabrication des bouteilles (soufflage) :**

Kirène produit les bouteilles par soufflage de préformes (SGT). Les machines souffleuses sont de type SBO (souffleuse bi-orientée). La capacité des souffleuses est déterminante pour la capacité de production de l'usine d'eau et on peut considérer que le soufflage demeure le nerf de la production.

Les capacités actuelles de soufflage se présentent comme suit :

- bouteilles de 0,5 L et 1,5L : la capacité est de 10 800 bouteilles/heure ;
- fabrication de bouteille de 10L : capacité de production de 12 000 bouteilles / heure.
- fabrication de bouteille de 19L : capacité de production de 5 000 bouteilles / heure.

A partir d'une telle configuration, les objectifs de production fixés par la direction technique sont :

- 3 245 000 bouteilles/mois cumulés pour les bouteilles de 1,5L/0,5L ;
- 2 400 000 bouteilles/mois cumulés sur la ligne 10L.

- 400 000 bouteilles/mois sur la ligne 19L.

Les souffleuses sont de marque SIDEL pour les lignes 1,5L/0,5L et de marque SIAPI pour la ligne 10L.

- **Volume de production :**

Les statistiques disponibles montrent qu'en moyenne, le volume d'eau produite par Kirène a cru en passant de 26 939 278 litres en 2004 à 32 664 786 litres en 2005. En 2006, les quantités d'eau produites sont passées à 32.432.585 litres soit une baisse de 0,71% par rapport à 2005. Mais les quantités ont toute de même connues une évolution ces cinq dernières années avec une hausse moyenne de la production qui est d'environ 0,31% soit une variation entre 2006 et 2011 de 1,6%.

L'introduction du format de 10 L puis récemment du 19L ont tendance à faire chuter la production des autres formats et ont conduit même à l'arrêt de la production du format de 5L.

- **Rinçage :**

A la sortie de la souffleuse, les bouteilles fabriquées sont convoyées par un convoyeur à air (convoyeur rafale) vers l'unité monobloc pour les opérations de lavage et rinçage de la bouteille vide ;

- **Production d'eau brute (à partir des forages) :**

- Profondeur du forage 127 m dans le gré calcaire ;
- Niveau statique 76 m ;
- Débit : 31 m³/heure, qui alimente l'usine de production d'eau.

- **Traitement d'eau brute :**

L'unité de traitement d'eau de Kirène s'effectue selon le procédé ci-après :

- pré filtration sur une cartouche de 10 microns ;
- filtration sur sable vert (filtre manganèse fer) ;
- stockage dans la cuve d'eau brute (2000l) ;
- deuxième pré filtration sur une cartouche de 5 microns ;
- seconde filtration sur une cartouche de 3 microns ;

- stérilisation par barbotage avec de l'ozone ;
- stockage dans la cuve d'eau traitée (cuve de 2000l) ;
- filtration finale sur cartouche de 1 micron.

- **Remplissage :**

Après rinçage, les bouteilles sont convoyées vers la remplisseuse. Une fois remplies, elles sont bouchonnées. La capacité de la remplisseuse est de 2800 bouteilles par heure.

- **Etiquetage :**

L'étiqueteuse permet d'assurer le collage de l'étiquette d'identification de la bouteille sur le corps extérieur de la bouteille remplie. Cette tâche de collage est assurée soit par colle chaude ou par colle froide. La première méthode est plus évoluée, mais n'existe que sur une des lignes. Les deux autres lignes utilisent encore le procédé de collage à froid.

- **Marquage :**

Pour assurer la traçabilité de la production, sur chaque bouteille est marquée la date, l'heure de fabrication (marquage par une imprimante jet d'encre).

- **Emballage :**

Une fois remplie et étiquetée, les bouteilles sont emballées par une fardeleuse, par lot de 6 (pack de 6) pour les bouteilles de 1,5L ou de 12 bouteilles pour les bouteilles de (0,5L) par la fardeleuse. Ces packs sont réalisés avec du film plastique de polyéthylène. L'emballage est également réalisé en cartons de 24 ou 12 bouteilles pour respectivement les bouteilles de 0,5L et 1,5 L. Après l'emballage les bouteilles sont mises en palettes pour l'expédition.

- **Production d'air comprimé :**

L'unité est alimentée par un réseau d'air comprimé qui est produit par deux compresseurs :

- compresseur 7-8 bars, 28 m³/h (30kW) – Creyssensac ;
- un compresseur multi-étage qui fournit 2 bars, 10 bars et 40 bars ;
- un compresseur de 14m³/heure pour l'unité de 10L/19L.

- **Production de froid :**

Pour assurer le refroidissement du moule de préformes, une unité de réfrigération produit de l'eau froide à 10° qui est envoyée dans le circuit de refroidissement de la souffleuse.

La production d'eau est à feu continu du mardi au dimanche. Le lundi, l'usine est à l'arrêt pour assurer l'entretien.

Le nombre d'heures de travail cumulées pour les trois équipes qui se relaient est de 3x8 heures se répartissant comme suit :

8h-15h30, 15h30- 23h, 23 h-5h30. Entre 5h30 et 8h les lignes sont arrêtées pour le nettoyage. Cette opération de nettoyage, dite CIP (cleaning in place), permet de procéder à la désinfection selon un cahier des charges qui prévoit une opération de désinfection une fois par semaine.

Treize (13) opérateurs travaillent sur les deux lignes selon la répartition par poste suivante :

- 1 chef d'équipe ;
- 2 opérateurs de souffleuses ;
- 2 opérateurs de remplisseuses ;
- 1 opérateur d'étiqueteuse ;
- 2 opérateurs de fardeleuse ;
- 5 opérateurs de palettisation.

➤ **CYCLE APPROVISIONNEMENT - STOCKAGE**

Ce cycle a pour mission d'assurer un approvisionnement correct en matières premières au cycle production et de veiller au bon stockage aussi bien des matières premières que des produits finis.

Le suivi du stock de pièces de rechange est assuré quotidiennement. Le responsable de la maintenance déclenche les commandes auprès de la Direction Technique (DT) qui se charge de répercuter au niveau de la Direction Générale ou de procéder à la commande pour les achats locaux (limités à 150.000 FCFA).

Au niveau de la procédure d'approvisionnement à l'importation ou pour les achats de montant supérieur à 150.000 FCFA, la Direction Technique prépare la demande de prix, demande les pro-forma et transmet le dossier à la Direction Générale pour validation et confirmation de la commande.

➤ **CYCLE MARKETING & COMMERCIALISATION**

Kirène est train d'asseoir une notoriété basée sur la qualité et le goût pour son produit phare. Kirène est en passe de devancer EVIAN sur la notoriété au Sénégal. Au début quand on pensait eau minérale, on pensait à EVIAN, aujourd'hui le concept KIRENE commence à occuper une place privilégiée dans l'esprit du consommateur sénégalais. L'entreprise dispose d'une bonne politique de relations publiques avec ses clients avec une bonne proximité relationnelle définie par la Direction Commerciale. Globalement, un bon rapport qualité/prix constitue la base de la politique Marketing et Commercial de SIAGRO S.A. Toutefois des faiblesses ont été notées et résident principalement dans le système de distribution de l'entreprise. En effet, le transport n'est pas toujours assuré d'une manière optimale par la logistique actuelle. Le système de distribution est un fardeau énorme (250 Millions par an en moyenne) pour l'entreprise. De plus, le recours à un circuit long empêche l'entreprise de mesurer pleinement les efforts de sa force de vente et de disposer des données fondamentales à la tenue de bonnes statistiques, en vue de réaliser des études nécessaires à un contrôle et une évaluation des politiques marketing et commerciales.

En outre, le niveau de motivation de l'équipe commerciale est à améliorer notamment dans la dynamisation de la rémunération et la remise à niveau en matière de techniques de vente et d'organisation du travail. La SIAGRO a intérêt aussi de se focaliser sur son savoir-faire, de renforcer ses compétences distinctives (innovation, qualité, production) et d'améliorer sa politique de communication.

➤ **CYCLE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

L'effectif de SIAGRO est composé de 186 agents permanents répartis comme suit : 12 cadres, 29 agents de maîtrise et 145 ouvriers et d'une trentaine d'agents temporaires. On constate au sein de la SIAGRO que le personnel est globalement assez jeune avec une moyenne d'âge de 38 ans pour les cadres, 30 ans pour les agents de maîtrise et 32 ans pour les ouvriers. On

constate également qu'il y a un nombre non négligeable de jeunes cadres qui occupent de hauts postes de responsabilités, et de décisions. Ce qui est nécessaire pour impulser un dynamisme dans la définition des objectifs, la coordination et le suivi des politiques. Ces jeunes salariés ne sont pas en sureffectif avec une ancienneté moyenne de 6 ans sur 10 ans d'existence de l'entreprise. Cela signifie que le taux de turn-over est correct. On note ainsi que le taux d'encadrement global est satisfaisant et les compétences du personnel cadre sont reconnues unanimement par les agents.

En outre, la performance d'une organisation est intrinsèquement liée à sa politique sociale. L'objectif poursuivi est d'arriver à un climat social apaisé. C'est dans cette optique que la SIAGRO développe une politique orientée en ce sens en mettant en place un certain nombre d'actions telles que : un restaurant d'entreprise ; la mise à disposition d'une Couverture médicale assurée pour tous les agents ; une volonté visible de la hiérarchie de motiver le personnel subalterne (exemple : une récompense d'un mouton est réservée à la meilleure équipe de production, des cadeaux de fin d'années sont institués...); la mise en place du Comité d'Hygiène et de Sécurité avec pour objectif « Amélioration progressive des conditions de travail ».

Cependant nous avons noté également que la fonction ressources humaines n'est pas valorisée dans l'entreprise SIAGRO. Le responsable des ressources humaines estime gérer le personnel de l'entreprise et particulièrement celui de l'usine. Il ne dispose pas de prérogatives liées à la gestion des ressources humaines. La jeunesse du personnel représente un certain handicap, car n'étant pas suivie d'une véritable politique de promotion interne et de Formation. Rien que pour le cas des ouvriers nous constatons qu'ils sont très jeunes (32 ans), or l'utilisation de certaines machines nécessitent une certaine expérience. L'accent doit être mis sur la formation des ouvriers pour un meilleur rendement, mais également pour qu'ils puissent transmettre leur savoir faire aux journaliers.

L'effectif cadre accuse un véritable retard par rapport à l'effectif des ouvriers et agents de maîtrise. Le déséquilibre est encore plus prononcé entre d'une part les ouvriers qui à eux seuls font 78% de l'effectif et d'autre part les cadres et agents de maîtrise qui, associés ne dépassent pas 22%.

L'absence d'une procédure de recrutement formalisée a également été constatée, un seul responsable des Ressources Humaines pour un effectif de 180 personnes, l'absence de fiches-agents élaborées et mises à jour, de support d'évaluation périodique (sur l'ensemble du personnel seul les agents de maîtrise sont notés), l'inexistence d'un projet professionnel personnalisé (PPP) pour déterminer le potentiel d'évolution chaque salarié ainsi de fiches postes élaborées permettant de définir les objectifs fixés au salarié ainsi que ses principales prérogatives. Aussi, les niveaux de rémunérations bas du personnel d'encadrement intermédiaire et subalterne ; l'absence de système d'appréciation du personnel assurant une meilleure équité promotionnelle ; le manque de visibilité sur sa politique sociale, d'ailleurs aucun bilan social n'a encore été réalisé à ce jour ; l'inexistence d'un plan de formation élaboré sur la base d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Enfin, les incohérences structurelles au niveau de l'organigramme sont nettement perceptibles, avec une tendance à une centralisation de la prise de décision. Cela est de nature à ralentir la circulation de l'information et à circonscrire la prise d'initiatives ; également dans les contenus de certaines fonctions, la répartition ne facilite pas une souplesse dans l'exécution et le suivi de la politique définie. C'est le cas notamment de la Direction du contrôle qui agit sur pratiquement l'ensemble des Directions. Ce rôle aurait sans doute pu être joué par une cellule de contrôle de gestion ; l'absence d'une Direction Administrative et Financière. Ce qui s'avère contradictoire pour une entreprise comme la SIAGRO qui tend vers un développement exponentiel de ses activités est incompréhensible pour une entreprise agroalimentaire ; l'absence d'un poste en charge de l'audit interne de la structure actuelle et l'absence d'un poste ayant en charge la communication interne et externe sont autant de faiblesses identifiées dans le fonctionnement interne de la SIAGRO KIRENE.

➤ **CYCLE RECOUVREMENT & REGLEMENT FACTURE FOURNISSEUR**

En ce qui concerne le recouvrement des créances clients, il est donné à tous les commerciaux y compris le Directeur Commercial des objectifs mensuels à atteindre et dont le montant dépend de leur zone d'affectation. L'entreprise accorde aux clients un délai de paiement qui varie en 30 et 60 jours et un système de gestion de ses créances est mis en place grâce au logiciel SAARI LIGNE 100. En analysant les données relatives aux ventes sur les cinq dernières années nous avons noté que la moyenne du ratio Délai Crédit Client (DCC) est de 67 jours et nous en avons déduit que l'entreprise a du mal à maîtriser le processus de

recouvrement de ses créances car des irrégularités sont notés quant aux procédures établies. Nous pensons qu'elle devrait mettre en place un service de recouvrement et ne plus inclure cette activité dans les nombreuses tâches des commerciaux.

Quant aux règlements des factures fournisseurs, ils sont sous la charge du responsable des achats. Il vérifie l'existence d'une facture pro-forma joint à la demande d'achat, les conditions de paiement, ensuite envoie la liasse de document à la Direction Générale pour validation, prépare le règlement pour la date d'échéance prévue et envoie les documents préparés à la comptabilité qui se chargera d'effectuer le règlement. Le Délai Crédit Fournisseur moyen sur les cinq dernières années est de 95 jours. Nous avons noté également des irrégularités dans ce processus. Il arrive des fois que l'entreprise de régler de montants élevés de dettes fournisseur sans auparavant encaisser des règlements clients car chaque service demandeur choisit et négocie directement avec le fournisseur. Pour éviter à l'avenir de se confronter à des problèmes de liquidités, ou encore d'avoir de mauvaises relations avec ses parties prenantes, la SIAGRO a intérêt dès à présent de bien négocier le Délai de Crédit accordé par ses fournisseurs et de songer à une réorganisation de son fonctionnement interne.

SECTION 2 : Audit Marketing (AM)

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

L'audit marketing n'est pas une nouvelle pratique de gestion ni une panacée. Selon **Philip Kotler**, l'idée remonte aux années 1950. Le terme *marketing audit* a formellement été utilisé pour la première fois par **Abe Shuchman** dans un rapport de l'American Management Association en 1959. Toutefois, ce n'est que durant la décennie 1970 qu'il s'est imposé comme solution pouvant satisfaire les besoins d'information des dirigeants.

Depuis son introduction, beaucoup de choses ont changé dans le marché mondial et des aspects tels que les innovations technologiques, les changements dans les exigences des

clients et la mondialisation ont fait de l'audit marketing, une activité plus vitale que jamais. Cependant, même maintenant, il n'y a pas de compréhension à l'unanimité de ce que consisterait un audit marketing, ces zones d'intervention et les étapes nécessaires pour mener le processus de l'audit lui-même. En d'autres termes, l'audit marketing n'a pas réussi à se positionner comme un processus normalisé, comme dans le cas de l'audit financier. Par exemple, deux comptables publics certifiés géreront une mission d'audit en utilisant environ la même méthodologie, tandis que deux auditeurs de marketing sont susceptibles d'apporter des conceptions différentes du processus de vérification à leurs tâches.

L'audit marketing pouvant être considéré comme une évaluation stratégique du marketing qui part de la finalité jusqu'aux campagnes de publicité ou de marketing, est aussi et surtout un outil de gestion utilisé pour analyser l'approche organisationnelle globale des fonctions marketing et de vente. C'est ainsi qu'il est décrit comme « *un examen complet, systématique, indépendant et régulier de l'environnement, des objectifs et activités d'une entreprise ; en vue de détecter les domaines posant problème et de recommander des actions correctives destinées à améliorer l'efficacité marketing* ». **Kotler et al** (2006, p 813).

Toutefois, un audit marketing peut porter sur quelques aspects uniquement de la fonction « *Un audit marketing peut être mené sur l'ensemble de la politique marketing ou sur un aspect particulier (renforcer ses parts de marché, lancer un nouveau produit, changer le message ou l'image véhiculés par l'entreprise...), mais sera, dans tous les cas, basé sur une analyse interne/externe globale* »²¹.

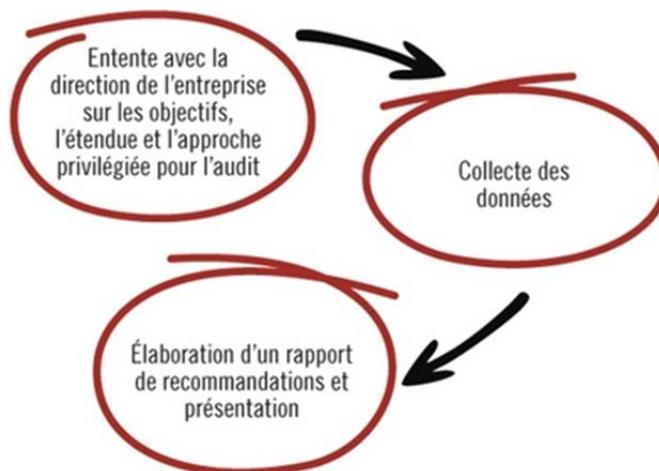
Dans le cadre de ce mémoire, nous avons opté de retenir la définition donnée par **Kotler et al** et sur laquelle nous nous appuyerons pour tenter de décrire les étapes du processus d'un audit marketing et ses caractéristiques.

Tout audit marketing commence d'abord par une discussion avec la direction de l'entreprise. Cette première étape fondamentale doit être réalisée avec l'implication de la part du commanditaire. Elle permettra de déterminer les objectifs, les sources d'information, les délais, la formalisation des résultats. L'audit marketing devra ensuite être préparé au travers d'un plan d'étude, d'une sélection des acteurs à interroger et enfin devra être mené par un ou

21 J. LENDREVIE, J. LEVY & D. LINDON – MERCATOR – EDITIONS DALLOZ – 2003 – ISBN : 2-247051774

plusieurs consultants interne ou externe qui seront sélectionnés et installés dans le service audité afin de formuler des recommandations allant dans le sens d'améliorer les performances de l'entité cible.

Figure 5: Etapes traditionnelles du processus de l'audit marketing



Source : Léonard Dumas, 2007, adapté de Kotler *et al*, 1977.

En résumé, l'audit marketing consiste à recueillir des données reflétant la situation actuelle et à les comparer ensuite aux attentes, aux objectifs ou encore à des standards reconnus dans le secteur d'activité visé. Finalement, l'auditeur transmettra aux dirigeants de l'entreprise ses conclusions sous forme d'un diagnostic et de recommandations faciles à implanter. C'est à partir de ce moment que tout débute pour les dirigeants puisque, d'une part, le diagnostic entraîne une remise en question de « certitudes » bien ancrées dans l'organisation et, d'autre part, une énergie nouvelle incitant à vouloir changer des choses émerge habituellement d'une telle intervention.²² En d'autres termes, un audit est toujours composé d'un diagnostic suivi d'une série de recommandations qui permettront à l'équipe de proposer des actions destinées à combler les carences de l'organisation, à moyen/long terme selon les possibilités et les objectifs prioritaires de l'entreprise.

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

²² <http://hrimag.com/Audit>

Dans sa pleine forme, l'audit marketing a quatre (4) caractéristiques qui sont nettement et facilement identifiables dans la définition donnée ci-dessus à savoir : *complet*, *systématique*, *indépendant* et *régulier*

- la première et la plus importante caractéristique d'un audit marketing c'est qu'il doit être **complet**. Il doit porter sur toutes les activités en couvrant l'environnement marketing, en examinant les finalités à court, moyen et long terme ainsi que les objectifs ; en analysant et évaluant les différents moyens (humains, matériels, techniques, technologiques et/ou organisationnels) mis à disposition ; et enfin en analysant ses interactions avec les autres entités et en mesurant les performances.²³ « *Seul un audit complet permettra d'identifier les véritables poches d'inefficacité* ». **Ibid.** (p. 813).
- Une deuxième caractéristique d'un audit marketing, c'est qu'il est **systématique**. Le vérificateur de marketing qui décide d'interviewer des gens à l'intérieur et l'extérieur de l'entreprise au hasard, en posant des questions comme elles se produisent à lui, est un "viscéral" auditeur sans méthode. Cela ne signifie pas qu'il ne va pas arriver à des conclusions très utiles et des recommandations, susceptibles d'améliorer le niveau global de performance.
- La troisième caractéristique d'un audit marketing, c'est qu'il est **indépendant** c'est à dire il est conduit par un service ou un consultant indépendant afin d'avoir une solide base d'objectivité. Néanmoins cette troisième caractéristique est souvent contradictoire avec ce que certains penseurs nomment l'auto-audit, où un gestionnaire suit une liste de questions concernant son propre fonctionnement afin de s'assurer qu'il est en contact avec toutes les bases. Toutefois, la plupart des experts conviennent que l'auto-vérification, alors qu'elle est toujours une étape utile qu'un gestionnaire doit prendre, ne constitue pas une vérification de bonne foi parce qu'il manque d'objectivité et d'indépendance.
- Une quatrième et dernière caractéristique qui est moins intrinsèque à un audit marketing, mais néanmoins souhaitable, c'est qu'il est **régulier**. C'est-à-dire qu'il doit être réalisé périodiquement et pas seulement en période de crise. Généralement, les évaluations des efforts de marketing d'une compagnie sont commandées lorsque les

²³ Henri Bouquin, Audit Opérationnel

ventes ont connu une baisse significative, le moral force de vente a chuté, ou d'autres problèmes sont survenus dans l'entreprise. L'audit marketing est « *source d'enrichissement pour toute entreprise, qu'elle soit florissante ou en difficultés* ». **Ibid.** (p. 813)

Au regard de ce qui précède, nous pouvons dire que l'audit marketing doit être considéré comme une revue complète de la fonction marketing, une évaluation de toutes ses activités et opérations qui devront permettre à une organisation de procéder à une analyse systématique de sa pratique marketing. Toutefois, la portée de l'audit dépend du coût entraîné, des cibles servies et de son environnement commercial (**Mylonakis, 2003**).²⁴

Ces dernières années, le monde connaît une crise économique et financière qui sème une pression croissante de réduction des coûts et force beaucoup d'entreprises à repenser radicalement la manière dont elles font les affaires. Cette pression pousse également les cadres du marketing à reconsidérer les buts, la structure, et l'efficacité de leur force de vente. Étant considéré comme un examen complet de l'environnement commercial, l'audit marketing offre de nombreuses utilités à une organisation.

L'audit marketing permet ainsi à une entreprise d'identifier toutes les insuffisances relatives à l'organisation et à la gestion des structures globales de vente. Il identifie également les forces et les faiblesses opérationnelles et recommande les changements nécessaires aux stratégies marketing de la compagnie. Aussi, l'audit marketing aide les dirigeants à s'assurer que l'entreprise est bien positionnée sur son marché c'est-à-dire s'assurer qu'elle a ciblé le bon marché, qu'elle offre des produits et des services de qualité qui garantissent la satisfaction de sa clientèle et à des prix compétitifs. L'audit marketing permet en outre d'identifier les domaines d'activités stratégiques de l'entreprise et lui donne ainsi la possibilité de développer des produits et/ou services qui vont lui procurer un avantage concurrentiel sur son marché. C'est en ce sens que **Clark, Abela, et Ambler (2006)** affirmaient : « *les avantages d'employer l'audit marketing et de mettre en application ses recommandations se situent dans les perceptions de sa capacité d'influencer un changement d'exécution d'affaires* ». En interne, l'audit marketing aide l'organisation à vérifier qu'elle dispose des capacités nécessaires à réagir rapidement et avec efficacité aux événements inattendus mais aussi à s'assurer que les

²⁴ Taghian, M & Shaw, RN 2002, «L'Audit Marketing et Business Performance: une étude empirique sur Grandes Entreprises australiens en Australie et en Nouvelle-Zélande marketing Académie Conférence (ANZMAC) 2002 Actes de la conférence, à Melbourne.

ressources disponibles sont adéquates pour l'atteinte des objectifs fixés dans le double but de poursuivre des opportunités de marché et d'améliorer sa position sur le marché. De plus, il permet également de mesurer la productivité des dépenses marketing tout en participant à la neutralisation des risques.

En somme, s'il est avéré que l'audit marketing est encore ignoré par les entreprises et par les directeurs commerciaux et/ou du marketing car perçu comme une profusion des listes de contrôle, il ne demeure pas moins vrai que s'il est réalisé correctement, l'audit marketing fournit aux gestionnaires d'entreprise un outil utile et formidable d'analyse, d'évaluation, de mesure, de motivation et de mise à jour des actions de gestion et particulièrement celles liées au marketing et aux ventes.

Nous allons démontrer ces différentes facettes utiles de l'audit marketing dans la troisième partie de notre mémoire avec l'analyse et l'interprétation de données.

TROISIEME PARTIE :

CADRE ANALYTIQUE

&

RECOMMANDATIONS

3^{ème} PARTIE : CADRE ANALYTIQUE ET RECOMMANDATIONS

CHAPITRE 1 : ANALYSE ET INTERPRETATION DES DONNEES

Dans ce chapitre, nous ferons dans un premier temps une analyse de l'attractivité de l'environnement marketing et dans un second temps une analyse de la compétitivité de la SIAGRO ainsi que de son efficacité marketing. Ce chapitre nous permettra donc d'examiner les six (6) composantes fondamentaux d'un audit marketing d'une entreprise à travers les données collectées de nos guides d'entretien et questionnaires. Nous allons ainsi, tout au long de ce chapitre porter une analyse sur ces éléments que sont : **l'environnement marketing, la stratégie marketing, le mode d'organisation, les systèmes et procédures, la productivité et les fonctions marketing.**

SECTION 1 : Analyse de l'attractivité de l'environnement

Ici, il s'agit de faire une analyse du macro-environnement et du secteur d'activité de l'entreprise. Cette analyse devra nous permettre de tirer une conclusion sur l'attractivité de l'environnement marketing de la SIAGRO et constitue le premier élément fondamental d'un audit marketing.

L'exploitation des données recueillies du guide d'entretien adressé au Contrôleur de Gestion (CG) et du questionnaire destiné au Directeur Commercial (DC) nous a permis d'identifier la vision de l'entreprise sur les aspects sociodémographique, économique, écologique, technologique, politico-légal et culturel.

Comme évoqué dans notre problématique, les évolutions sociodémographiques représentent une menace pour l'entreprise car la demande en eau est de plus en plus croissante et les ressources deviennent de moins en moins disponibles. Sur ce point, nos interlocuteurs affirment ignorer les actions que l'entreprise envisage pour faire face à ces évolutions. « *On rencontre beaucoup de problèmes avec les populations de DIASS dans le cadre de la bonne marche de notre exploitation (extraction, traitement, évacuation des déchets etc.) car il existe des relations tendues entre nous mais nous nous efforçons de les calmer toutefois il n'existe aucun plan d'actions* ». souligne le CG.

En ce qui concerne les facteurs économiques, l'entreprise prend en compte plusieurs paramètres parmi lesquels le niveau de vie des populations, la catégorie socioprofessionnelle ainsi que le revenu dont dispose les agents économiques. Le DC nous a affirmé que *« nous déterminons le prix de nos produits en tenant compte de la conjoncture économique actuelle du pays, les réalités du marché et le pouvoir d'achat d'un maximum de sénégalais. Raison pour laquelle nous avons des prix très compétitifs sur un marché très concurrentiel »*.

L'entreprise se soucie de la pollution, la conservation, le traitement et l'évacuation de ses déchets. *« Nous sommes conscients des enjeux écologiques et environnementaux et nous nous efforçons de mettre en place des politiques et stratégies visant à participer à la protection de l'environnement. C'est en ce sens que nous avons mis sur pied notre propre centrale électrique, faisons des campagnes de sensibilisation, et avons choisi même d'axer essentiellement notre politique de communication sur cet aspect avec notre slogan "engageons-nous à vivre mieux" »*. s'accordent le DC et le CG.

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

Au cours de nos entretiens avec les responsables de la SIAGRO, nous nous sommes rendu compte qu'ils n'avaient pas connaissance des lois en vigueur ou en préparation pouvant affecter les stratégies de l'entreprise. Le discours a été presque le même pour tous les responsables ; *« nous faisons appel à des cabinets ou à des agences pour nous assister et nous conseiller sur les évolutions en matière de réglementation et autres... Des fois il arrive que nous commettions des erreurs et que des sanctions nous tombent dessus par les autorités compétentes. A chaque fois que ces événements se produisent nous payons immédiatement les amendes pour ne pas aggraver la situation »*.

Concernant le contexte culturel, le DC pense que l'entreprise s'intéresse et se préoccupe de cet aspect car pour lui : *« KIRENE se veut d'être une entreprise citoyenne, qui cherche à*

anticiper et à intégrer tous les changements de comportements des consommateurs susceptibles d'affecter les marchés-cibles et ses moyens commerciaux ».

L'analyse du secteur d'activité de la SIAGRO a révélé que le marché connaît une évolution croissante d'années après années comme nous pouvons le constater sur le tableau (4) dans l'interprétation des données. Même si le DC n'a pas voulu donner de réponses aux questions relatives à l'évolution de l'activité de la SIAGRO et le niveau de connaissance et d'évolution du potentiel et de la rentabilité de ses segments, nous avons pu apercevoir que l'entreprise n'ignorait pas l'évolution de son marché mais rencontre d'énormes problèmes pour détenir les informations utiles sur ce dernier à temps voulu.

Concernant la clientèle, la concurrence, les fournisseurs et la distribution, nos interlocuteurs (DC et CG) affirment que des études sont fréquemment réalisées. Toutefois, en poussant le questionnement, nous nous sommes rendu compte que les études réalisées n'étaient que des études sur les produits commercialisés. Le CG nous a déclaré que *« nous avons certes identifié nos principaux concurrents, détenons un fichier client et un fichier fournisseur, mais nous ignorons beaucoup d'informations sur nos concurrents. Nous ne connaissons pas leurs stratégies, ni leurs forces et faiblesses. Nous n'avons également pas de retour d'informations sur la satisfaction des clients et sur leurs appréciations par rapport à nos concurrents... Ce qui est certain nous n'avons pas encore réalisé une étude de satisfaction ».*

« L'entreprise dépense d'énormes sommes d'argent pour assurer une distribution correcte de ses produits sur l'étendue du marché sénégalais et dispose même de partenaires pour cette activité mais nous n'arrivons toujours pas à connaître son niveau de productivité et son impact sur les ventes » souligne le DC.

Au regard de ce qui précède, nous avons trouvé que la SIAGRO évolue dans un environnement très attractif avec un vaste champ d'opportunités à saisir sur un marché agroalimentaire où la demande est forte et ne cesse de croître. Dans la fiche de synthèse intitulée l'industrie agroalimentaire au Sénégal, de la revue UBI France et la mission économique du Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Emploi de la République Française et de la Direction générale des Très Petites Entreprises (Janvier 2009), nous avons pu constater le tableau ci-dessous qui donne un aperçu du tissu des entreprises de l'agriculture industrielle et de l'agroalimentaire du secteur moderne.

Tableau 4: Répartition des entreprises du CUCI* dans les secteurs agroalimentaires au Sénégal

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Agriculture, élevage et chasse	20	19	21	23	27	29	32
Pêche et Aquaculture	48	52	55	55	59	62	63
Production de viandes et poissons	6	6	28	30	31	32	32
Travail des grains	4	4	6	6	6	6	6
Industrie des oléagineux	54	63	4	4	4	4	4
Boulangerie, Pâtisserie et Pâtes alimentaires	10	11	68	98	124	147	153
Industrie Laitière	24	26	11	10	11	11	11
Transformation fruits et légumes ; fabrication d'autres produits alimentaires	6	6	32	34	38	43	46
Industrie des boissons	23	23	7	6	9	9	12
TOTAL	195	210	232	266	309	343	359

Source : ANSD, *Banque de données économiques et financières, 2007*

* *Centre Unique de Collecte de l'Information*

Après lecture et observation du tableau, nous avons porté une analyse sur les trois dernières lignes car les différentes activités de la SIAGRO se situent essentiellement sur cet ensemble. L'analyse nous a révélé que les entreprises de l'industrie laitière, de transformation de produits alimentaires et celles de l'industrie des boissons représentent en moyenne 21,43% du nombre total des entreprises agroalimentaires au Sénégal. Soit sur un total de 1914 entreprises agroalimentaires, 395 sont des entreprises de ce sous ensemble.

Vu l'ascension remarquable qu'a connue la SIAGRO sur ce marché qui était jusque-là dominé par les produits importés, encourage bon nombre d'entreprises locales à investir dans le secteur agroalimentaire. Malgré cela, cette filière est loin d'être saturée avec encore d'énormes potentialités à exploiter, notamment l'exportation, afin de jouir des opportunités des conventions de commerce international tel que l'AGOA (African Growth and Opportunity Act). Ainsi, au regard de tous ces éléments, nous pouvons déduire qu'il existe, sans nul doute, des opportunités d'investissement dans le secteur agroalimentaire au Sénégal. Dans un

contexte où la demande alimentaire est tirée par la croissance démographique du pays et, plus encore, par une urbanisation galopante, en dépit de la faiblesse du pouvoir d'achat. Si le prix reste le maître mot de toute production agroalimentaire à large échelle au Sénégal, l'innovation et la diversification ont de toute évidence leur place, ce d'autant plus que les entreprises investissent beaucoup dans le marketing et nous permet de conclure que la SIAGRO évolue bel et bien dans environnement attractif.

SECTION 2 : Analyse de l'efficacité marketing de la SIAGRO

Dans cette section, nous ferons un diagnostic de la fonction marketing à travers le guide d'entretien soumis à la Directrice, puis nous analyserons son efficacité pour l'entreprise à travers les questionnaires adressés aux commerciaux et à l'agent marketing.

Dans la phase de diagnostic, nous aurons l'occasion de développer les cinq (5) composantes restants d'un audit marketing.

☆ Stratégie Marketing

Notre interlocutrice la DM nous a décliné sa mission qui consiste à « *mettre en valeur les produits et services KIRENE à travers la communication institutionnelle et la communication commerciale* ». Même si la mission de la direction marketing est clairement définie, il n'en est pas de même pour les objectifs et l'orientation stratégique de la direction générale. En effet, les objectifs de la direction générale et du marketing ne sont pas déterminés de façon précise. Ceci ne facilite guère la planification et la mesure des performances mais aussi et surtout empêche d'apprécier le réalisme des objectifs compte tenu de la position concurrentielle de l'entreprise, de ses ressources et de ses opportunités. Quant à la stratégie, la direction générale n'en a pas articulé une, explicite. La DM nous affirme que « *les stratégies sont formulées compte tenu des événements qui se produisent et les décisions et orientations prises à la hâte. Ce n'est pas aisé de travailler dans ces conditions mais à présent je me suis finalement habituée à ce mode de gestion* ». Signalons également que le marketing tel qu'il est appliqué au sein de la SIAGRO n'intègre pas les différents éléments du marketing-mix et ne permet pas de savoir si les ressources sont bien réparties entre le rapport qualité/prix, services offerts, force de vente, publicité, promotion, distribution. La politique marketing de la SIAGRO repose beaucoup plus sur des actions de sponsoring, de communication et de promotion des ventes. Avec un budget annuel qui tourne autour de Cent cinquante millions de FCFA, la

SIAGRO véhicule une bonne image aux yeux des consommateurs mais ses politiques et stratégies ne sont pas bien articulées et n'existe aucune cohérence entre le processus de fixation des objectifs et la stratégie de la SIAGRO et on note également l'absence d'une politique d'évaluation et de suivi des objectifs.

☆ **Mode d'organisation**

La direction marketing est composée de la DM et d'un agent marketing. La DM occupe un rang hiérarchique élevé et coordonne les activités de promotion des produits de l'entreprise. « *La direction marketing est une direction de soutien à la direction commerciale et à la charge de promouvoir les produits de la SIAGRO et participer à l'augmentation du volume des ventes* » nous dit la DM pour montrer les relations existantes entre la direction marketing et la direction commerciale.

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

☆ **Systèmes et Procédures**

De notre entretien avec la DM, nous avons su que l'entreprise ne dispose pas d'un système d'information pouvant lui fournir des informations exactes, suffisantes et à jour sur les différentes évolutions de son marché. En outre, nous avons noté l'absence d'un système de planification des activités donc de plan individuel de travail pour les employés ainsi qu'un plan d'évaluation du personnel. Par contre, il existe bel et bien « *un système de contrôle des activités marketing surtout les dépenses avec des procédures de contrôle rudimentaires mis en place par la Direction contrôle de gestion et visant à maîtriser les coûts et à assurer une rentabilité aux actionnaires* » nous souligne la DM.

☆ **La productivité**

Comme nous l'avons défini et expliqué dans le cadre conceptuel, la productivité est une grandeur économique qui permet de mesurer l'efficacité d'un processus à transformer un ou

des facteurs entrants en un résultat. Ici le processus concerné est le marketing et nous avons essayé d'identifier les activités marketing qui coûtent trop cher à l'entreprise.

Vu l'organisation et l'effectif de la fonction marketing au sein de la SIAGRO ainsi que la non intégration de toutes les activités marketing, nous n'avons pas vu d'activités qui coûtent trop d'argent à l'entreprise. Toutefois nous avons noté que la rentabilité des activités marketing n'est ni mesurée ni suivie. Par exemple, le budget alloué à la publicité est assez conséquent durant l'année mais aucune analyse n'est faite pour évaluer son impact et ses apports à la société. Ainsi donc, l'entreprise s'expose à courir d'importants risques financiers à court et long terme car on n'ignore si vraiment les dépenses effectuées ont un réel impact sur la croissance du chiffre d'affaires ou des performances commerciales. L'agent marketing nous déclare au cours d'une discussion : *« j'ignore certes la rentabilité des dépenses marketing mais je suis sûr d'une chose nous réalisons des gains en notoriété ... Vu du dehors beaucoup de gens pensent que la SIAGRO a une direction marketing énorme mais tout le travail est fait par deux personnes. Nous n'avons pas le temps de mesurer la rentabilité de toutes nos dépenses »*.

Même si des contrôles mensuelles appelés « Audit Marketing » sont réalisés par la direction contrôle de gestion, ils ne visent guère à analyser la rentabilité ou la performance marketing mais plutôt à s'assurer que toutes les demandes de sponsoring sont effectuées dans l'intérêt de l'entreprise et que tous les articles et produits offerts sont reçus par leurs bénéficiaires. Ces audits sont tout simplement des audits de conformité et reposent sur deux types de contrôle à savoir : un contrôle documentaire et un contrôle physique à travers l'inventaire des stocks de PLV (Publicité sur les Lieux de Vente).

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

☆ **Les fonctions Marketing**

Ici, également nous rappelons que l'effectif de la direction marketing ne permet pas l'intégration de toutes les fonctions marketing. De ce fait, la direction marketing de la

SIAGRO dans l'exécution de ses activités, se focalise beaucoup plus sur la publicité, la promotion des ventes, le parrainage, les relations publiques et le marketing direct.

Les objectifs publicitaires ne sont pas définis de façon adéquate et ne tient pas en compte de la vision, la mission, la stratégie marketing de l'entreprise car tous ces aspects ne sont pas clairement véhiculés au sein de la structure. Cependant un plan média est élaboré de façon annuelle et des campagnes de publicité bien planifiées tout au long de l'année.

En analysant les fonctions marketing de la SIAGRO, nous nous sommes rendu compte que la direction marketing n'avait en charge que d'assurer une bonne politique de communication des produits et de l'entreprise. De ce fait, la direction marketing ne s'occupe pas de développer une politique de produit, de prix et de place. Nous voyons clairement donc que sur les « 4P » du marketing-mix, l'entreprise en pratique un seul à savoir la politique de promotion. Ce qui, à notre avis, ne constitue pas un avantage concurrentiel pour l'entreprise et ne contribue pas à la réalisation de gains de compétitivité.

Après ce diagnostic de la fonction marketing de la SIAGRO, nous avons procédé à l'évaluation son efficacité marketing en utilisant la grille de mesure de l'efficacité marketing proposé par **Kotler et al (2008 pp. 814,815)**.

Cette grille de mesure composée de quinze (15) questions réparties dans cinq rubriques (Cf annexes) permet d'identifier les forces et faiblesses de la fonction et d'apprécier son niveau d'efficacité. Facile à réaliser et ne nécessitant pas beaucoup de moyens et de temps, elle donne les interprétations à faire pour chaque intervalle de mesure de l'efficacité.

Le dépouillement des questionnaires adressés aux commerciaux et à l'agent marketing nous révèle ainsi que l'efficacité marketing de l'entreprise est moyenne. Sur les cinq interrogés, les quatre commerciaux trouvent que l'efficacité marketing est moyenne. Donc se situe dans l'intervalle [11-15]. Par contre, l'agent marketing juge que l'efficacité marketing est bonne et se situe dans l'intervalle [16-20].

Après nos entretiens et le traitement de nos questionnaires, nous avons retenu que l'efficacité marketing est moyenne. Ce qu'a d'ailleurs révélé la majeure partie des réponses de nos questionnaires.

SECTION 3 : Perceptions de l'audit marketing au sein de la SIAGRO

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

Le CG, sur la question de savoir avez-vous une idée de ce qu'est un Audit Marketing et si possible de nous énumérer ses caractéristiques et objectifs ?, nous affirme : « *Les objectifs de l'AM pour la SIAGRO est de s'assurer que toutes les demandes de sponsoring sont effectuées dans l'intérêt de l'entreprise et que tous les articles et produits offerts sont arrivés aux mains des bénéficiaires* ».

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

Le DC en a lui aussi, une perception de l'audit marketing qui lui est propre. Selon lui, « *la pratique de l'audit marketing au sein de la SIAGRO est assez effective au niveau du brand marketing et du trade marketing mais reste irrégulier au niveau consumer's marketing* ». Même s'il n'explique pas ses arguments nous pensons qu'il veut nous montrer par-là, que l'Audit Marketing est assez présente en termes d'image de marque et commerciale. Il reste toutefois moins actuel sur les consommateurs. Ceci réconforte davantage les propos du CG sur le fait que des études de satisfactions n'ont jamais été réalisées.

Au regard de ces différentes perceptions de l'AM par les responsables de la SIAGRO, les conclusions suivantes ont pu être tirées :

- La SIAGRO pratique des audits marketing de périodicité mensuelle mais ne respectent pas les étapes, ni la méthodologie de réalisation d'un audit marketing complet. Ces audits sont justes des contrôles de conformité sur une activité de la direction marketing.
- Les responsables ne sont pas sur le même niveau d'information sur ce qu'est un AM. Chacun en a sa propre perception et son utilité différent pour les directions marketing et commerciale. Si pour le DC, les AM sont utiles car lui permettent d'avoir une

meilleure connaissance du marché. Pour la DM, *« les AM n'ont pas d'impacts directs pour le marketing, car les rapports ne me sont pas publiés mais peut-être que les conclusions et recommandations sont soumises à la direction générale qui a la charge de les appliquer. Toutefois, nous pouvons noter des améliorations dans le cadre de la gestion des activités de la direction marketing à travers la mise en place par la direction générale de plans de travail semestriel sur les campagnes publicitaires »*.

En somme, à travers le stage effectué au sein de la SIAGRO, la confection et la réalisation nos guides d'entretien et questionnaires, nous avons pu atteindre nos objectifs de recherche et vérifier nos hypothèses de travail. C'est en sens, que l'objectif général ainsi que les objectifs spécifiques ont été réalisés et atteints. Ainsi, cette réponse de la DM *« L'audit marketing impacte sur les stratégies et politiques marketing, donc conduira forcément à une amélioration des performances commerciales car l'entreprise arrivera à mieux satisfaire ses clients, à mieux connaître et appréhender les phénomènes de son environnement et pourra ainsi développer des actions visant à booster les performances commerciales »* sur la question comment et pourquoi les AM impactent sur les performances commerciales de la SIAGRO est une bonne illustration de l'atteinte de l'objectif général.

Concernant les hypothèses de travail, la section 2 du cadre du cadre organisationnel nous a permis de confirmer l'hypothèse n°2 tandis que les hypothèses N°1 et 3 ont été vérifiées et confirmées dans la partie analytique du mémoire.

CHAPITRE 2 : RECOMMANDATIONS

Dans ce chapitre, il est question de faire une analyse externe qui nous fera ressortir les Opportunités et Menaces auxquels fait face la SIAGRO ; puis une analyse interne qui nous permettra d'identifier ses Forces et ses Faiblesses.

C'est seulement par la suite que nous pouvons formuler des recommandations appropriées.

A. DIAGNOSTIC EXTERNE

OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none">▪ Possibilités de croissance interne et externe,▪ Marché en croissance,▪ Clients généralement satisfaits,▪ Proximité avec le futur aéroport de DIASS,▪ Possibilités de diversification et d'innovation	<ul style="list-style-type: none">▪ Concurrence rude dans le secteur agroalimentaire,▪ Importations non contrôlées et les pratiques informelles,▪ Matières premières tributaires des fluctuations monétaires,▪ Tendances écologiques

Commentaires :

La SIAGRO a une histoire et une évolution très particulière. En dix (10) ans d'existence, elle a pu devenir un leader sur le marché de l'eau au Sénégal en saisissant les opportunités qui se présentaient à elle.

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

Ces opportunités ne doivent cependant point cacher les menaces que sont : le secteur concurrentiel dans lequel elle évolue, l'importante quantité de produits importés et les pratiques informelles, l'exigence des clients en matière de qualité et des parties prenantes sur

les aspects écologiques mais aussi et surtout le prix élevé des matières premières, tributaires des fluctuations monétaires.

B. DIAGNOSTIC INTERNE

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none">▪ Leader dans le domaine de l'eau au Sénégal▪ Solide partenariat avec le bureau de mise à niveau▪ Bonne implantation géographique▪ Bonne réputation▪ Bonne qualité des produits▪ Equipe jeune▪ Dynamisme commercial	<ul style="list-style-type: none">▪ Trop forte centralisation du management▪ Personnel subalterne non qualifié▪ Manque d'organisation : Absence de définition des rôles▪ Manque de visibilité dans l'organisation : Organigramme non diffusé et ignoré par le personnel, Absence d'un règlement intérieur,▪ Absence d'une Direction Financière et d'un Auditeur Interne.

Commentaires :

La SIAGRO a et aura toujours comme force son solide partenariat avec le bureau de mise à niveau. À cela s'ajoute, la qualité de ses produits, la jeunesse de son équipe qui est source de vitalité et de réactivité et son dynamisme commercial.

Ses faiblesses quant à elles, se résument généralement sur son manque d'organisation (Absence de fiche de poste, Organigramme méconnu des employés), la forte centralisation du management qui ne favorise pas la responsabilisation du personnel et ne prône pas la prise d'initiatives et l'absence d'une Direction Financière ainsi qu'un auditeur interne demeure être

intolérable en raison de la taille de l'entreprise et de l'importance des flux de trésorerie que les activités de l'entreprise génèrent.

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

SECTION 1 : Recommandations Générales

Ces recommandations vont à l'endroit de toutes les directions de la SIAGRO et ont pour but d'améliorer le fonctionnement de l'organisation.

- ✓ La SIAGRO devrait opérer une réorganisation de son système de management. Ceci passera pour une définition et une séparation suffisantes des fonctions. Celle-ci va conduire à une responsabilisation des employés et permettra de situer les responsabilités à chaque niveaux du maillon, et poussera une meilleure implication du personnel dans l'atteinte des objectifs.
- ✓ La SIAGRO devrait mettre en place une bonne politique de communication interne. Ceci favorisera la cohésion sociale et donnera une part d'estime et de considération aux employés sur la situation et les ambitions de l'entreprise. Elle peut être une source de création d'esprit d'appartenance.
- ✓ La SIAGRO gagnerait davantage en notoriété et en compétitivité en mettant en place une démarche de certification « ISO 9001 - Version 2008 (Système de Management de la Qualité) ; ISO 14001 (Environnement) et ISO 26000 (Responsabilité Sociétale d'Entreprise) » et d'améliorer sa politique de communication externe.
- ✓ La SIAGRO devrait valoriser les fonctions RH & Marketing car elles sont créatrices de valeur ajoutée pour une entreprise en termes d'image, de communication, de relations publiques, de veille mais aussi en termes de performance et rentabilité commerciales et de compétitivité etc.
- ✓ La SIAGRO devrait également procéder au recrutement d'un auditeur interne et à la mise sur place d'une direction financière, dans le but d'avoir une bonne maîtrise de ses activités et d'améliorer sa gestion financière.

SECTION 2 : Recommandations Spécifiques

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

- Le système de distribution engendre de lourdes charges (250 Millions par an en moyenne) pour l'entreprise. L'entreprise a grand intérêt à revoir sa politique de distribution ou à se désengager de la distribution et à déléguer le transport à une société fiable avec qui une relation de partenariat de long terme peut être nouée. Cette stratégie permettra à la SIAGRO de se focaliser sur son savoir-faire et renforcer ses compétences distinctives (innovation, qualité, production). Ceci peut être risqué si toutefois la SIAGRO n'arrive pas à mettre un plan de surveillance et de suivi des actions de distribution.
- De plus, le recours à un circuit long empêche l'entreprise de mesurer pleinement les efforts de sa force de vente et de disposer de données fondamentales à la tenue de bonnes statistiques, en vue de réaliser des études nécessaires à un contrôle et une évaluation des politiques marketing et commerciales.
- Le niveau de motivation de l'équipe commerciale est à améliorer notamment dans la dynamisation de la rémunération et la remise à niveau en matière de techniques de vente et d'organisation du travail.
- Les activités de la direction marketing ne devraient plus être limitées à des actions de publicité, de promotions, de relations publiques et de sponsoring. La fonction devrait intégrer toutes les fonctions marketing afin de pouvoir anticiper sur les attentes des consommateurs et sur les enjeux de l'environnement.
- Les AM devraient faire l'objet de restitution plus formalisé avec une organisation de la mise en œuvre des recommandations.
- Pour une meilleure efficacité de la pratique des AM au sein de la SIAGRO, l'amélioration de la communication interne avec une sensibilisation des acteurs, le décloisonnement de la nature des relations entre les différentes directions, et l'échange de compétence seraient des actions incontournables.
- Les AM devraient également être planifiés sur des intervalles plus espacés et évalués en fonction des événements passés et le respect de l'adéquation stratégie-objectifs.

CONCLUSION

L'Audit Marketing, apparue pour la première fois en 1959 dans un rapport publié par l'American Marketing Association, connaît une évolution lente et son utilité reste encore méconnue par les entreprises. L'insuffisance, voire la rareté de sa littérature ne participe pas vraiment à son développement. De ce fait, sa pratique ne suit pas un processus uniforme comme dans le cas d'un audit financier.

En menant nos recherches, nous nous sommes rendus compte que l'audit marketing est un outil formidable d'aide à la prise de décision car il a commencé depuis les années 70 à s'imposer comme une solution pour satisfaire les besoins d'informations des dirigeants. Cependant, il n'est toujours pas appliqué par les entreprises et particulièrement celles du Sénégal. Les quelques rares entreprises qui le font sont celles qui découvrent que leur pratique marketing laisse à désirer ou qui traversent une situation de crise avec souvent la baisse du moral de leur force de vente ou de leur chiffres d'affaires.

À ce stade de la rédaction, nos lecteurs s'attendent à trouver une réponse sur les différentes questions que nous nous sommes posées et particulièrement sur notre question centrale de recherche. Sur les lignes qui suivent nous tenterons d'apporter quelques éclaircissements à nos lecteurs sur le thème étudié.

Même si nous avons pris conscience que notre étude aurait pu être plus déterminante si notre analyse portait sur un échantillon d'entreprise évoluant dans différents secteurs, nous tout de même qu'elle peut avoir un réel intérêt pour les entreprises sénégalaises quelle que soit leur taille ou leur domaine d'activités. Sans ignorer que les PME représentent près de 90% du tissu économique sénégalais, l'exploitation et la corrélation des résultats issus de l'étude portant sur 75 entreprises taiwanaises ainsi que le stage d'application au sein de la SIAGRO nous ont permis de faire les constats ci-après :

- Les PME sénégalaises ont des procédures de contrôle moins élaborés que les grandes. En effet, leurs objectifs sont généralement définis de façon imprécise et la mesure de leurs performances n'est pas leur première préoccupation et ne se fait de manière systématique. Tout ce qui compte pour elles, c'est la rentabilité.

- Cependant, seule une minorité d'entre elles connaît la rentabilité de ses produits et une grande majorité ne dispose d'aucune procédure permettant d'identifier et d'éliminer les produits les moins rentables.
- Rares sont celles qui cherchent à contrôler régulièrement les prix de leurs concurrents, à suivre l'évolution de leurs coûts de stockage et de distribution, à analyser les retours de marchandises et à entreprendre des évaluations systématiques de l'efficacité de leurs dépenses publicitaires et de leurs force de ventes.

Ainsi donc, pour donner une réponse définitive à la question de savoir dans quelles mesures la pratique de l'audit marketing pourrait-elle influencer sur les performances commerciales d'une société industrielle agroalimentaire sénégalaise, nous avons retenu que l'AM non seulement peut mais influe de façon considérable sur les performances commerciales. En effet, en partant de la révision des plans, puis en passant par un contrôle de la rentabilité et de la productivité marketing et en terminant par un contrôle stratégique, la pratique de l'AM s'avère être donc recommandée à toutes les entreprises et au moins une fois par an.

L'audit marketing est décidément un outil efficace permettant de faire le point sur les résultats engendrés par les activités de marketing. C'est également un outil pratique afin de s'assurer que les sommes investies en marketing sont dépensées judicieusement. Le fait de remettre en cause certaines hypothèses sur lesquelles reposent les décisions relatives à la stratégie et aux tactiques marketing de l'entreprise fait en sorte d'amener les responsables à s'interroger sur les décisions prises antérieurement et à prendre conscience des correctifs ou des améliorations à apporter aux activités commerciales. Finalement, l'utilisation de cet outil est quasi inévitable lorsque vient le moment de préparer un nouveau plan de marketing ou d'améliorer les performances commerciales. A défaut de pouvoir réaliser un audit marketing exhaustif, les entreprises devraient en réaliser quelques composantes et profiter ainsi des multiples retombées qu'il offre.

Au terme de cette étude, nos recherches nous ont conduit à montrer la véracité de l'utilité et de l'importance de l'AM pour les entreprises, mais aussi et surtout d'observer que le niveau de connaissance de son existence et la qualité de sa pratique restent encore et toujours à un stade précaire au sein des entreprises sénégalaises.

BIBLIOGRAPHIE

❖ Ouvrages

AURIER Phillipe, SIRIEX Lucie (2009), Marketing des produits agroalimentaires, 2^{ème} Edition, Dunod, Paris, 357 pages

BECOUR Jean Charles, BOUQUIN Henri (1996), Audit Opérationnel, Economica, Paris, 418 pages

DUBOIS Bernard., MANCEAU Delphine, KELLER Kevin, KOTLER Philip (2006), Marketing Management, 12^{ème} Edition, Pearson Editions, Paris, 879 pages

LENDREVIE Jacques, LEVY Julien, LINDON Denis, (2003), Mercator, 9^{ème} Edition, Dunod, Paris, 1230 pages

MICHEL Daniel, SALLE R., VALLA J. P. (2000), Marketing Industriel : Stratégie et mise en œuvre, 2^{ème} Edition, Economica, Paris, 529 pages

PIGE Benoit (2008), Gouvernance, Contrôle et Audit des organisations, Economica, Paris, 243 pages

Renard Jacques (2006), Théorie et Pratique de l'audit interne, 6^{ème} Edition, Organisation, Paris, 455 pages

ROBBINS Stephen, DECENZO David (2004), Management, l'essentiel des concepts et des pratiques, 4^{ème} Edition, Pearson Education, France, 513 pages

SCHICK Pierre, VERA J. et BOURROUILH-PAREGE O. (2010), Audit Interne et Référentiels de risques, Dunod, Paris, 352 pages

VALIN Gérard, GAVANOU J. F., GUTTMAN C., LE VOURC'H J. (2006), Controlor & Auditor, Dunod, Paris, 457 pages

VERNETTE Eric (1998), L'essentiel du marketing, 2^{ème} Edition, Organisation, Paris, 382 pages

❖ **Articles**

Clark B.H., ABELA A.V. et AMBLER T. (2006) « An information Processing Model of Marketing Performance Measurement », Journal of Marketing Theory and Practice 14 (3), pp 191 – 208

TAGHIAN M. & SHAW R.N. (2002), «L'Audit Marketing et Business Performance: une étude empirique sur Grandes Entreprises australiens en Australie et en Nouvelle-Zélande marketing Académie Conférence (ANZMAC) 2002 Actes de la conférence, à Melbourne.

Sans auteur : « Améliorer la performance du marketing grâce à des audits de Marketing » Performance Management (2010)

Wen Kuei Wu, Market Environment – Marketing Audit and Performance: Empirical Evidence from Taiwanese firms

❖ **Ouvrages et Articles que l'on aurait aimé lire**

BARNOUX G. (1990), Audit Marketing, Edition Mc Graw Hill

Auteur inconnu (1988), Audit Marketing, Edition d'Organisation

KOTLER P., GREGOR W.T., ROGERS W.H. (1989), « L'audit marketing devient adulte », MIT Sloan management commentaire, 15 Janvier

❖ **Sites internet**

www.scholarvox.com

www.google.com

www.emarketing.fr

www.wikipedia.org

www.smartkpis.com

www.netpme.fr/marketing/511-audit-marketing.html

www.visionarymarketing.com

www.memoireonline.com

www.copernicusmarketing.com/univers/audit.html

www.kirene.sn

ANNEXES

❖ LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Guide d'entretien Directrice Marketing

Annexe 2 : Guide d'entretien Contrôleur de Gestion

Annexe 3 : Questionnaire Directeur Commercial

Annexe 4 : Grille d'évaluation de l'efficacité marketing

Annexe 1 : Guide d'entretien Directrice Marketing

GUIDE D'ENTRETIEN
Directrice Marketing

Thème 1 : Descriptif des prérogatives de la Direction Marketing ?

Q1 : Pouvez-vous nous présenter et nous décrire les prérogatives de la direction Marketing de la SIAGRO ?

Q2 : Quelles sont les relations existantes entre votre direction et la direction commerciale ?

Q3 : Les relations entre la direction marketing et les autres (Production, R&D, Achat, Finance et Comptabilité, Service Juridique etc. sont-elles fructueuses ?

Q4 : Se préoccupe-t-on de mesurer la productivité et la rentabilité des actions (dépenses) marketing ? Et comment ?

Thème 2 : Perception et compréhension de l'audit marketing

Q5 : Avez-vous déjà entendu parler d'audit marketing ?

Q6 : Selon vous, en quoi consiste un audit marketing ?

Q7 : Quels sont les objectifs et caractéristiques d'un audit marketing ?

Q8 : La SIAGRO pratique-t-elle des audits marketing ? Si oui quelle est sa fréquence de réalisation ?

Thème 3 : Apports de l'audit marketing sur les performances commerciales

Q9 : Comment jugez-vous la qualité des audits marketing déjà effectués ?

Bonne Moyenne Mauvaise

Q10 : Les rapports d'audit marketing vous sont-ils communiqués et quels sont leurs apports dans le cadre de la gestion des activités de votre direction ?

Q11 : Les audits marketing ont-ils un impact sur les performances commerciales de la SIAGRO ? Comment et Pourquoi ?

Thème 4 : Critiques et suggestions d'amélioration de la pratique de l'audit marketing

Q12 : Quelles critiques faites-vous sur la pratique de l'audit marketing au sein de la SIAGRO ?

Q13 : Quelles suggestions proposerez-vous pour améliorer la pratique de l'audit marketing au sein de la SIAGRO ?

Annexe 2 : Guide d'entretien Contrôleur de Gestion

GUIDE D'ENTRETIEN
Contrôleur de Gestion

Thème 1 : Description et appréciation de la fonction

Q1 : Quelles sont les finalités de la fonction ?

Q2 : Quelles appréciations faites-vous sur l'organisation de votre direction/ou service ?

Q3 : Les missions et activités de votre fonction sont –elles bien définies et rédigées clairement ?

Q4 : Quelles sont vos relations avec les directions marketing et commerciale ?

Thème 2 : Présentation critique de l'organisation interne et externe de la société

Q5 : Pouvez-vous nous faire la présentation de l'organisation interne de la SIAGRO (Effectif, organigramme, fonctionnement) ?

Q6 : Les fonctions sont-elles séparées suffisamment et les tâches de chaque employé clairement définies ?

Q7 : Avez-vous identifié les différentes parties prenantes de la SIAGRO ?

Oui Non Si oui qui sont-elles ?

Q8 : Quelles sont les relations entretenues avec chacune de ses parties prenantes citées ?

Thème 3 : Perception et apport de l'audit marketing

Q9 : Quelles est votre perception de l'audit marketing ?

Q10 : En quoi consiste un audit marketing ?

Q11 : Pratiquez-vous l'audit marketing ? Si oui comment ? Et quelle est sa fréquence ?

Q12 : Quels sont les apports d'un audit marketing pour la SIAGRO ?

Thème 4 : Suggestion d'amélioration de la pratique de l'audit marketing au niveau de la SIAGRO

Q13 : La prévision des ventes et la mesure de la productivité des dépenses marketing sont-elles bien conduites ?

Q14 : Quelles suggestions faites-vous sur l'état actuel des audits marketing de la SIAGRO ?

Q15 : Quelles sont vos propositions pour améliorer la pratique de l'audit marketing au niveau de la SIAGRO ?

Annexe 3 : Questionnaire Directeur Commercial

QUESTIONNAIRE
Directeur Commercial

Thème 1 : Lecture critique de l'évolution des ventes sur les 5 dernières années

Q1 : Les objectifs de vente sont-ils établis sur des critères appropriés ? Et existe-t-il un tableau de bord ?

Q2 : Pouvez-vous nous donner l'évolution du CA de la SIAGRO ces cinq (5) dernières années ?

Q3 : Quel est le volume annuel moyen des ventes de chaque produit ?

Q4 : Quel est le taux de progression du chiffre d'affaires de la SIAGRO ?

Thème 2 : Identification et Explication des sources de performances et ou de régression

Q5 : Comment est composée et gérée la force de vente de la SIAGRO ?

Q6 : Quelles sont les indicateurs clés de mesure des performances commerciales ?

Q7 : L'entreprise a-t-elle connaissance des dernières évolutions sur le marché, des habitudes de consommation et du degré de satisfaction de sa clientèle ?

Q8 : Les modifications des lois et des réglementations en vigueur concernant le secteur d'activité de l'entreprise sont-elles connues à temps, étudiées et prises en compte ?

Thème 3 : Perceptions et critiques de la pratique de l'audit marketing

Q9 : Quand et comment mesurez-vous les performances commerciales de la SIAGRO ?

Q10 : Comment percevez-vous les audits marketing de la SIAGRO ?

Q11 : Les conclusions des audits marketing sont-elles utiles pour la Direction Commerciale ?

Q12 : Sur une échelle de 1 à 10, quel est le niveau de pratique de l'audit marketing au sein de la SIAGRO ?

Thème 4 : Suggestions d'amélioration des performances commerciales à travers l'audit marketing ?

Q13 : Quelles suggestions proposez-vous pour améliorer les performances commerciales à travers les audits marketing ?

Q14 : Quelles critiques faites-vous sur la pratique de l'audit marketing au sein de la SIAGRO ?

Annexe 4 : Grille d'évaluation de l'efficacité Marketing

GRILLE DE MESURE DE L'EFFICACITE MARKETING

NB : Cochez une seule réponse pour chaque question. Merci de votre collaboration

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

- a) L'entreprise pense d'abord à vendre ses produits à qui voudra bien les acheter
- b) L'entreprise s'efforce de satisfaire, sur un pied d'égalité, un vaste ensemble de marché et de besoins.
- c) L'entreprise se soucie de satisfaire en priorité les besoins et désirs de cibles bien définies

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

Non En partie Oui

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

- a) Non : Elle se concentre sur la vente à sa clientèle immédiate
- b) En partie : Elle se soucie des circuits de distribution même si l'essentiel de l'effort commercial s'adresse à la clientèle immédiate.
- c) Oui : L'entreprise prend en considération l'ensemble du système marketing en s'efforçant d'y déceler les menaces et opportunités significatives pour elle.

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

- a) Non : Le commercial et le marketing ne sont pas coordonnés et il se produit souvent des conflits.
- b) En partie : Il existe une synergie de principe, mais la coordination et la coopération laissent à désirer.
- c) Oui : Toutes les fonctions marketing sont bien intégrées.

Q5 : Est-ce que le marketing collabore efficacement avec la production, la R&D, les achats, la logistique et la Finance.

- a) Non : On reproche souvent au marketing ses exigences inconsidérées et les coûts qu'elles entraînent pour les autres départements.
- b) En partie : Les relations sont cordiales, mais chaque département continue à agir selon son intérêt
- c) Oui : La coopération est efficace et les problèmes sont toujours résolus dans l'intérêt supérieur de l'entreprise.

Q6 : Le processus de développement de nouveaux produits est-il bien géré ?

- a) Non : Il est mal défini et mal géré.
- b) En partie : Il existe un ensemble de procédures, encore rudimentaires
- c) Oui : Le système est bien structuré et géré de façon professionnelle

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

- a) À de nombreuses années
- b) À quelques années
- c) Elles ont été réalisées ou mises à jour récemment

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

Non Partiellement Oui

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

- a) Très peu
- b) Un peu
- c) Systématiquement

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

- a) Non
- b) Il existe un plan annuel
- c) Il existe un plan annuel détaillé ainsi qu'un plan à long terme réévalué tous les ans

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

- a) Elle n'est pas clairement définie
- b) Elle est claire et s'inscrit dans la poursuite des activités actuelles
- c) La stratégie est claire, innovatrice, bien documentée et réfléchie

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

- a) Non ou pratiquement pas ?
- b) On y réfléchit, mais il n'y a pas de plan à proprement parler
- c) Oui, il existe un plan pour chaque situation d'urgence

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

Mal Oui Très bien

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

- a) Non : Les ressources sont inadéquates par rapport aux objectifs poursuivis.
- b) Relativement : Les ressources existent mais pourraient être mieux gérées
- c) Oui : Les ressources sont suffisantes et bien utilisées

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

- a) Non : Les données commerciales sont toujours en retard et le temps de réaction est long
- b) Relativement : Les données sont à jour. La capacité de réaction est variable
- c) Oui : L'entreprise a un système d'information très au point et réagit rapidement

TABLE DES MATIERES

<u>DEDICACES</u>	II
<u>REMERCIEMENTS</u>	III
<u>SIGLES & ABREVIATIONS</u>	IV
<u>LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX</u>	V
<u>RESUME</u>	VI
<u>INTRODUCTION</u>	1
<u>1^{ère} PARTIE : CADRE THEORIQUE & METHODOLOGIQUE</u>	4
<u>CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE</u>	4
<u>SECTION 1 : Problématique</u>	4
<u>SECTION 2 : Revue critique de littérature</u>	7
<u>2.1. AUDIT</u>	7
<u>2.2. AUDIT INTERNE (AI)</u>	11
<u>2.3. MARKETING</u>	15
<u>2.4. SYSTEME D'INFORMATION MARKETING (SIM)</u>	18
<u>SECTION 3 : Objectifs de recherche</u>	23
<u>3.1. Objectif Général</u>	23
<u>3.2. Objectifs spécifiques</u>	23
<u>SECTION 4 : Hypothèses de travail</u>	23
<u>SECTION 5 : Intérêt du sujet</u>	24
<u>CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE</u>	26
<u>SECTION 1 : Cadre de l'étude</u>	26
<u>SECTION 2 : Délimitation du champ de l'étude</u>	28
<u>2.1. Origine</u>	28
<u>2.2. Statut</u>	29

<u>2.3. Objectifs & Missions</u>	29
<u>2.4. Différents produits commercialisés</u>	30
<u>2.5. EVOLUTION DU CHIFFRE D’AFFAIRES</u>	31
<u>SECTION 3 : Méthodes, outils et techniques d’investigation</u>	33
<u>SECTION 4 : Difficultés rencontrées & limites de la recherche</u>	34
<u>2ème PARTIE : CADRE CONCEPTUEL ET ORGANISATIONNEL</u>	37
<u>CHAPITRE 1 : CADRE CONCEPTUEL</u>	37
<input type="checkbox"/> <u>L’Entreprise</u>	37
<input type="checkbox"/> <u>Le Management</u>	38
<input type="checkbox"/> <u>Le Contrôle Interne (CI)</u>	41
<input type="checkbox"/> <u>La Productivité</u>	43
<input type="checkbox"/> <u>La Rentabilité</u>	45
<input type="checkbox"/> <u>La Compétitivité</u>	47
<input type="checkbox"/> <u>La Performance</u>	48
<u>CHAPITRE 2 : CADRE ORGANISATIONNEL</u>	52
<u>SECTION 1 : Aperçu sur l’organisation interne et externe</u>	52
<input type="checkbox"/> <u>CYCLE PRODUCTION</u>	53
<input type="checkbox"/> <u>CYCLE APPROVISIONNEMENT – STOCKAGE</u>	56
<input type="checkbox"/> <u>CYCLE MARKETING & COMMERCIALISATION</u>	57
<input type="checkbox"/> <u>CYCLE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</u>	57
<input type="checkbox"/> <u>CYCLE RECOUVREMENT & REGLEMENT FACTURE FOURNISSEUR</u>	59
<u>SECTION 2 : Audit Marketing (AM)</u>	60
<u>3ème PARTIE : CADRE ANALYTIQUE ET RECOMMANDATIONS</u>	66
<u>CHAPITRE 1 : ANALYSE ET INTERPRETATION DES DONNEES</u>	66
<u>SECTION 1 : Analyse de l’attractivité de l’environnement</u>	66

<u>SECTION 2 : Analyse de l'efficacité marketing de la SIAGRO</u>	70
<input type="checkbox"/> <u>Stratégie Marketing</u>	70
<input type="checkbox"/> <u>Mode d'organisation</u>	71
<input type="checkbox"/> <u>Systèmes et Procédures</u>	71
<input type="checkbox"/> <u>La productivité</u>	71
<input type="checkbox"/> <u>Les fonctions Marketing</u>	72
<u>SECTION 3 : Perceptions de l'audit marketing au sein de la SIAGRO</u>	74
CHAPITRE 2 : RECOMMANDATIONS	76
A. <u>DIAGNOSTIC EXTERNE</u>	76
B. <u>DIAGNOSTIC INTERNE</u>	77
<u>SECTION 1 : Recommandations Générales</u>	78
<u>SECTION 2 : Recommandations Spécifiques</u>	79
<u>CONCLUSION</u>	80
<u>BIBLIOGRAPHIE</u>	82
<u>ANNEXES</u>	84
<u>TABLE DES MATIERES</u>	Erreur ! Signet non défini.