

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

MESURE DE LA PERFORMANCE MARKETING :  
LE CAS DES ENTREPRISES AU MAROC

MÉMOIRE  
PRÉSENTÉ  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN SCIENCES DE LA GESTION

PAR  
SAAD ZERROUK

FEVRIER 2021

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## REMERCIEMENTS

Ce projet de recherche n'aurait jamais été mené à terme sans l'aide de plusieurs personnes qui me sont chères.

Je remercie tout d'abord Mme Ahlem Hajjem, professeur à l'UQAM, pour l'intérêt accordé à ma thématique de recherche, mais aussi en deuxième temps pour son encadrement professionnel et rassurant tout au long de cette recherche. Et finalement je vous remercie encore d'avoir été un « bon maître » face à un « apprenti ».

Je désire aussi remercier tous les professeurs, enseignants et chargés de cours qui ont fait partie de ma formation et qui ; grâce à eux j'ai pu devenir ce que je suis aujourd'hui et aussi pour le développement que j'ai eu au niveau des connaissances et aussi au niveau personnel.

A un niveau plus intime, je désire remercier ma femme, Rafika qui m'a épaulé et qui a cru en moi. Je souhaite la remercier énormément car c'est une personne détentrice de plusieurs qualités et qui a su m'encourager lorsque je passais par des moments difficiles.

Je désire aussi remercier tous les membres de ma famille en commençant par mes parents et mes beaux-parents qui, tout le long de ma formation m'ont soutenu pour que je fasse le meilleur de moi-même et de croire en mes capacités. Je remercie aussi mes frères et sœurs pour leur énorme soutien que je n'oublierais jamais : Samira, Kamal, Rachid, Latifa, Mohamed, Elmehdi et Mouad.

## TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	v
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
RÉSUMÉ.....	ix
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I	
REVUE DE LA LITTÉRATURE .....	3
1.1 Fonction, stratégies, activités et budget marketing .....	4
1.1.1 Fonction marketing .....	4
1.1.2 Stratégies marketing.....	7
1.1.3 Activités marketing .....	14
1.1.4 Budget marketing .....	15
1.2 Mesure de la performance marketing.....	16
1.2.1 Performance globale de l'entreprise.....	16
1.2.2 Performance marketing .....	19
1.3 Tableaux de bord et visualisation des données .....	27
1.3.1 Définitions.....	27
1.3.2 Bénéfices recherchés .....	37
1.4 Le cas des entreprises au Maroc.....	41
1.5 Cadre conceptuel.....	45
CHAPITRE II	
MÉTHODOLOGIE.....	48
2.1 Échantillonnage.....	48
2.2 Collecte de données.....	49
2.3 Questionnaire .....	49
2.4 Analyses et techniques statistiques .....	54

CHAPITRE III	
RÉSULTATS .....	55
3.1 Préparation des données .....	55
3.2 Analyses descriptives .....	56
3.2.1 Les répondants.....	56
3.2.2 Les variables clés de la recherche .....	58
3.3 Analyse des corrélations.....	68
3.4 Fiabilité et validité des mesures .....	70
3.4.1 Fiabilité des mesures .....	70
3.4.2 Validité des mesures.....	70
3.5 Tests d'hypothèses .....	77
CHAPITRE IV	
DISCUSSION .....	84
4.1 Discussion des résultats.....	84
4.1.1 Discussion des résultats des tests d'hypothèses .....	85
4.2 Implications théoriques et managériales .....	89
4.2.1 Implications théoriques .....	89
4.2.2 Implications managériales.....	90
4.2.3 Limites et futures recherches.....	91
CONCLUSION .....	93
ANNEXE A	
LETTRE D'INVITATION .....	95
ANNEXE B	
FORMULAIRE DE CONSENTEMENT .....	97
ANNEXE C	
QUESTIONNAIRE.....	100
ANNEXE D	
DISTRIBUTIONS DES VARIABLES DÉPENDANTES.....	106
RÉFÉRENCES.....	108

## LISTE DES FIGURES

### Figures

1.1	Le rôle de la fonction marketing .....	5
1.2	Les 4P .....	6
1.3	La réussite de l'exécution stratégique .....	7
1.4	Modèle de recherche « Technologie de l'information » .....	11
1.5	Les étapes de l'études de marché .....	15
1.6	L'ensemble des éléments et sources de performance.....	18
1.7	Exemple de circuit de distribution .....	22
1.8	Modèle de Kaplan et Norton .....	25
1.9	Pyramide des besoins de Maslow.....	39
1.10	Théorie de Maslow et Herzberg .....	41
1.11	Modèle conceptuel .....	48

## LISTE DES TABLEAUX

### Tableaux

1.1 Les catégories d'indicateurs de performance selon les axes du tableau de bord prospectif .....	19
2.1 Concepts clés.....	51
3.1 Âge des sociétés des répondants .....	56
3.2 Secteurs économiques des sociétés des répondants .....	56
3.3 Type des sociétés des répondants.....	57
3.4 Départements des répondants.....	57
3.5 Les outils utilisés par les répondants.....	58
3.6 Hypothèses de recherche, concepts, questions et variables .....	59
3.7 Étude descriptive de la mesure de la performance des activités marketing .....	62
3.8 Étude descriptive de l'implémentation de la stratégie marketing .....	63
3.9 Étude descriptive de la performance de l'entreprise .....	64
3.10 Étude descriptive de la satisfaction de la direction générale.....	65
3.11 Étude descriptive sur les métriques marketing.....	66
3.12 Étude descriptive de la performance marketing .....	68
3.13 Corrélation linéaire entre les 12 items du concept « capacité de mesurer la performance des activités marketing » .....	69
3.14 Corrélation linéaire entre les 3 items du concept « rapidité de l'implémentation de la stratégie marketing ».....	69
3.15 Corrélation linéaire entre les 4 items du concept « performance de l'entreprise ».....	70
3.16 Corrélation linéaire entre les 4 items du concept « capacité de fournir un ensemble de métriques marketing » .....	70

3.17	Corrélation linéaire entre les 3 items du concept « utilisation de de bord marketing ».....	70
3.18	Test de fiabilité des activités marketing (12 items de la variable : capacité à mesurer la performance des activités marketing).....	72
3.19	Test de validité des activités marketing (12 items de la variable : capacité à mesurer la performance des activités marketing).....	73
3.20	Test de fiabilité des métriques marketing (4 items de la variable : capacité à fournir un ensemble de métriques marketing).....	73
3.21	Test de validité des métriques marketing (4 items de la variable : capacité à fournir un ensemble de métriques marketing).....	74
3.22	Test de fiabilité de « l'usage du de bord marketing ».....	74
3.23	Test de validité de « l'usage du de bord marketing ».....	75
3.24	Test de fiabilité de « la performance marketing ».....	75
3.25	Test de fiabilité de « l'usage du de bord marketing ».....	75
3.26	Test de fiabilité de « la rapidité de l'implémentation de la stratégie marketing ».....	76
3.27	Test de validité de « la rapidité de l'implémentation de la stratégie marketing ».....	76
3.28	Test de corrélation entre « la capacité de mesurer la performance des activités marketing » et « la rapidité de l'implémentation de la stratégie marketing ».....	77
3.29	Test de corrélation entre « la capacité de mesurer la performance des activités marketing » et « la performance de l'entreprise ».....	78
3.30	Test de corrélation entre « la capacité de mesurer la performance des activités marketing » et « la satisfaction de la direction générale ».....	78
3.31	Test de corrélation entre « la capacité de fournir un ensemble de métriques marketing » et « la rapidité de l'implémentation de la stratégie marketing ».....	79
3.32	Test de corrélation entre « la capacité de fournir un ensemble de métriques marketing » et « la performance de l'entreprise ».....	80
3.33	Test de corrélation entre « la capacité de fournir un ensemble de métriques marketing » et « la satisfaction de la direction générale ».....	81

3.34 Test de corrélation entre « la capacité de mesurer la performance marketing » et « la rapidité de l'implémentation de la stratégie » .....	81
3.35 Test de corrélation entre « la capacité de mesurer la performance marketing » et « la performance de l'entreprise ».....	82
3.36 Test de corrélation entre « la capacité de mesurer la performance marketing » et « la satisfaction de la direction générale » .....	83

## RÉSUMÉ

La mesure de la performance marketing de l'entreprise demeure un concept pas facile à cerner. Toutefois, certaines études menées auparavant en Amériques et en Europe ont proposé une manière d'approcher ce concept et ont montré qu'il permet d'influencer positivement la performance de l'entreprise, la rapidité d'implémentation de sa stratégie marketing ainsi que la satisfaction de la direction générale.

L'objectif de cette étude est d'explorer la capacité des entreprises situées au Maroc de mesurer leur performance marketing et de vérifier si cette capacité influence les trois aspects cités en haut, à savoir, la performance globale de l'entreprise, la rapidité d'implémentation de la stratégie marketing ainsi que la satisfaction de la direction générale. Parallèlement, nous examinons l'effet modérateur de l'usage du tableau de bord de ces trois influences. Notre modèle conceptuel est inspiré principalement des trois études suivantes : O'sullivan et Abella (2007) ; O'Sullivan et al (2009) ; et Krush et al (2016).

Pour étudier cette problématique, nous avons mené un sondage auprès de responsables et directeurs marketing d'entreprises situées au Maroc. Nous avons élaboré un questionnaire en ligne en utilisant l'outil de sondage SurveyMonkey. Les résultats des analyses des données collectées montrent que la capacité des entreprises à mesurer leur performance marketing a un impact positif sur la rapidité d'implémentation de la stratégie marketing, sur la performance globale de leur entreprise et sur la satisfaction de leur direction générale.

**Mots clés :** mesure de la performance marketing, performance de l'entreprise, tableaux de bord, visualisation des données.

## INTRODUCTION

Dans la présente recherche, nous nous attardons sur le lien entre la capacité de bien mesurer la performance marketing et chacun des trois concepts suivants : la performance globale de l'entreprise, la satisfaction de la haute direction quant aux apports de la fonction marketing, et la rapidité d'implémentation de la stratégie marketing. Il s'agit là des trois variables de réponse de la présente étude. L'usage du tableau de bord marketing interviendra comme un effet modérateur à explorer de ces trois relations de dépendance analysées dans la présente étude.

Trois principales études antérieures forment la base de la présente recherche, à savoir, l'étude de O'Sullivan et Abella (2007) ; celle de O'Sullivan et al. (2009), et celle de Krush et al. (2016). Ces études étaient réalisées en Europe, au Canada et aux États-Unis. Notre recherche reproduit l'essentiel de ces études mais dans le contexte particulier des entreprises situées au Maroc. Il s'agit à notre connaissance de la première application dans un contexte autre que celui d'un pays développé. D'où son apport unique.

Le Maroc, pays en voie de développement, se caractérise par un environnement qui se penche de plus en plus sur la digitalisation des entreprises tout en ayant le soutien du gouvernement (Médias24 ; 26 janvier 2018). Les conclusions de notre recherche pourront certainement servir aux dirigeants des entreprises au Maroc qui se pencheront un peu plus sur la digitalisation de leurs entreprises en prenant pour exemple les sociétés nord-américaines et européennes.

Nous entamons ce mémoire avec le premier chapitre qui présente une revue de littérature regroupant tous les concepts clés de la présente étude, à savoir, la fonction marketing en général et son importance, les activités marketing de l'entreprise, la performance marketing à travers la productivité marketing ainsi que les métriques marketing, les différents aspects liés à la visualisation des données et à l'outil « tableau de bord ». Par la suite, nous décrivons la situation actuelle au Maroc quant à la fonction marketing, la capacité de mesurer sa performance et les attentes face à cette mesure. Ce premier chapitre termine par la présentation et l'explication du cadre conceptuel de la présente étude. Le deuxième chapitre quant à lui se focalise sur la méthodologie appliquée dans cette recherche. Dans le troisième chapitre, nous analyserons les résultats obtenus et que nous discuterons dans le quatrième chapitre. Les implications théoriques et managériales de la présente étude seront aussi discutées dans ce quatrième chapitre que nous terminerons par la présentation des limites de notre recherche et des propositions d'études à venir.

## CHAPITRE I

### REVUE DE LA LITTÉRATURE

Dans ce premier chapitre, nous allons discuter les différents concepts liés à notre étude. La première section de ce chapitre consiste à définir la fonction marketing et à préciser en quoi consiste son rôle et son importance au sein de l'entreprise. Ensuite, nous allons discuter brièvement la stratégie marketing ainsi que le secret du succès de l'exécution stratégique. Aussi, nous décrirons brièvement les différentes activités marketing ainsi que les enjeux liés au budget que l'entreprise met en place pour la fonction marketing.

La deuxième section quant à elle se concentre sur la mesure de la performance marketing. Nous commencerons par une définition générale de la performance globale de l'entreprise en s'appuyant sur l'étude de Norton et Kaplan (1996). Ensuite, nous discuterons de la performance marketing en termes de productivité marketing et de métriques marketing et en s'appuyant sur les quatre perspectives définies par Norton et Kaplan (1996).

La troisième section de ce premier chapitre s'attarde sur le tableau de bord, sa définition et ses origines, sa conception ainsi que ses avantages et limites, et discute du rôle de la visualisation des données à l'ère du big data.

Dans la quatrième section, nous aborderons toutes les notions vues dans les sections précédentes mais dans un contexte spécifique, à savoir, celui des entreprises situées au Maroc. Nous discuterons de la performance marketing dans les compagnies

marocaines en s'appuyant sur des chiffres clés des dernières années, et de l'attitude des dirigeants des compagnies au Maroc face à l'usage du tableau de bord et leur perception de la visualisation des données.

Nous terminerons ce premier chapitre par la présentation et la discussion du cadre conceptuel de la présente étude.

## 1.1 Fonction, stratégies, activités et budget marketing

### 1.1.1 Fonction marketing

Le marketing est une discipline de gestion ancienne qui peut être définie comme l'ensemble des techniques et d'outils permettant de connaître les besoins, les désirs des consommateurs et de l'environnement pour but d'exécuter les actions et les plans qui répondent à leurs attentes et aux objectifs de l'entreprise. (Peter Drucker, 2008 et 2018). Selon cet auteur, le marketing consiste à se rapprocher du client, à le connaître et à le comprendre pour pouvoir lui offrir le produit ou le service qui lui convient parfaitement.

L'importance de la fonction marketing peut s'appréhender à plusieurs niveaux. Sur le plan financier, les études de marché restent un moyen essentiel pour choisir aux mieux les produits et services qui assureront la rentabilité de l'entreprise. Un mauvais choix de produits peut coûter cher à l'entreprise et peut causer une crise financière. Sur le plan commercial, la vente facile de produits est le fruit d'une bonne étude des attentes et besoins des consommateurs. Finalement sur le plan stratégique, la fonction marketing permet d'éviter de se confronter avec les concurrents suite à la sélection des consommateurs et aussi les produits ou services les plus adaptés aux caractéristiques de l'organisation (le portail de l'économie, des finances, de l'action et comptes publics).

Selon Rodier (2017), la fonction marketing est divisée en deux, les tâches en amont, et là on parle du marketing stratégique, et les tâches en aval, c'est-à-dire le marketing opérationnel. Au niveau du marketing stratégique, l'entreprise a pour objectif de mieux connaître le marché et les attentes des consommateurs et d'essayer d'influencer leurs comportements dans le sens de ses buts. L'entreprise devra donc faire une bonne étude et distinguer les besoins, les préférences ainsi que la manière de consommation des clients ou consommateurs et aussi connaître les produits proposés par les concurrents. C'est à la base de ces informations que l'entreprise décide de la façon selon laquelle elle va se lancer sur le marché et avec quel produit. Ce dernier devra être un produit qui se distingue des produits des concurrents.

Selon Hénault et Chebat (1974), le département marketing s'occupe du décodage des messages de consommateurs à travers différents rapports (achats, ventes, plaintes...) ou grâce à des études de marchés et par la suite le transmet à la direction pour que les gestionnaires et les décideurs prennent des décisions marketing tout en prenant considération des politiques de l'entreprise ainsi que ses objectifs marketing. La figure ci-dessous résume le rôle de la fonction marketing selon ces auteurs.

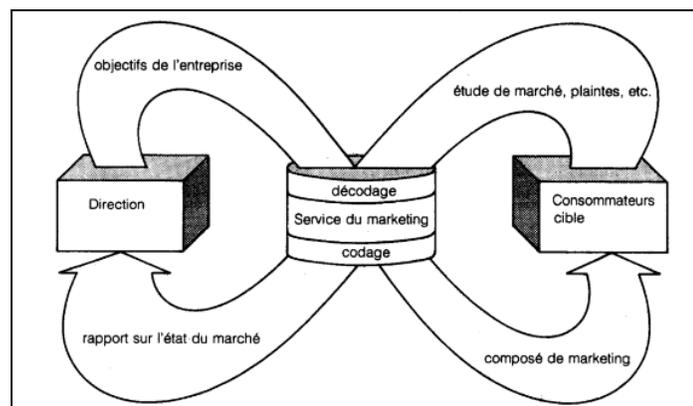


Figure 1.1 – Le rôle de la fonction marketing (Hénault & Chebat, 1974)  
 (source : J.-C. Chebat et Georges Hénault, L'Impact du consommateurisme sur la structure et le comportement organisationnels), *Proceedings of the CAAS Conference*, Toronto, 1974)

Au niveau du marketing opérationnel, l'entreprise se concentre sur les quatre grandes variables connues sous le nom des '4P' (*Product, price, place, promotion*) (voir Figure 1.2 ci-dessous). Pour la variable Produit, la compagnie devra identifier les caractéristiques du produit les plus importantes pour les consommateurs. Pour le prix, l'entreprise devra déterminer un prix qui vendra le produit tout en gardant un œil sur les concurrents et aussi tout en prenant en considération les valeurs et l'image de marque de l'entreprise. Au niveau de la distribution, il s'agit de déterminer les canaux de distribution dans lesquels le produit doit se vendre. Finalement, au niveau de la variable communication ou promotion, l'entreprise choisit le moyen de faire connaître le produit au plus grand nombre de consommateurs en utilisant les supports publicitaires comme la télévision, l'internet, les journées portes ouvertes, etc. (Hénault & Chebat, 1974).

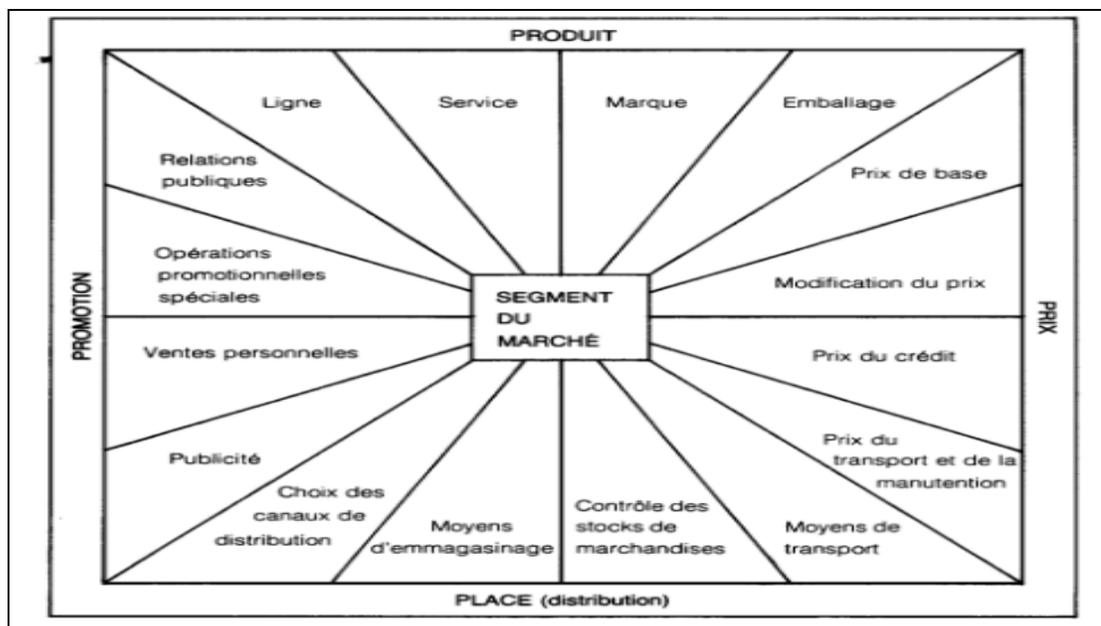


Figure 1.2 – Les 4P (Hénault et Chebat, 1974)

(source : J.-C. Chebat et Georges Hénault, L'Impact du consommateurisme sur la structure et le comportement organisationnels), *Proceedings of the CAAS Conference, Toronto, 1974*)

### 1.1.2 Stratégies marketing

La stratégie peut se définir ainsi (petite-entreprise.net) :

Une stratégie est la manière d'élaborer, de diriger et de coordonner des plans d'action afin d'aboutir à un objectif déterminé, programmé sur le court ou le long terme. Le but principal étant d'éviter le pilotage à vue, une stratégie doit être appliquée et apporter des résultats positifs.

Quel est alors le secret du succès de l'exécution de la stratégie ? Selon Neilson, Martin, et Powers (2008), la réussite pour les compagnies au niveau de l'exécution de leur stratégie dépend de différents éléments qui sont divisés en quatre blocs. Il s'agit précisément : 1) de la clarification et de la simplification des décisions ; 2) de l'information ; 3) de la motivation ; et 4) du changement structurel de l'organisation (Voir Figure 1.3 ci-dessous). Dans la présente étude, nous attarderons plus sur les deux premiers blocs puisqu'ils sont en relation directe avec notre sujet de recherche, mais nous commençons par expliquer brièvement les deux derniers blocs.

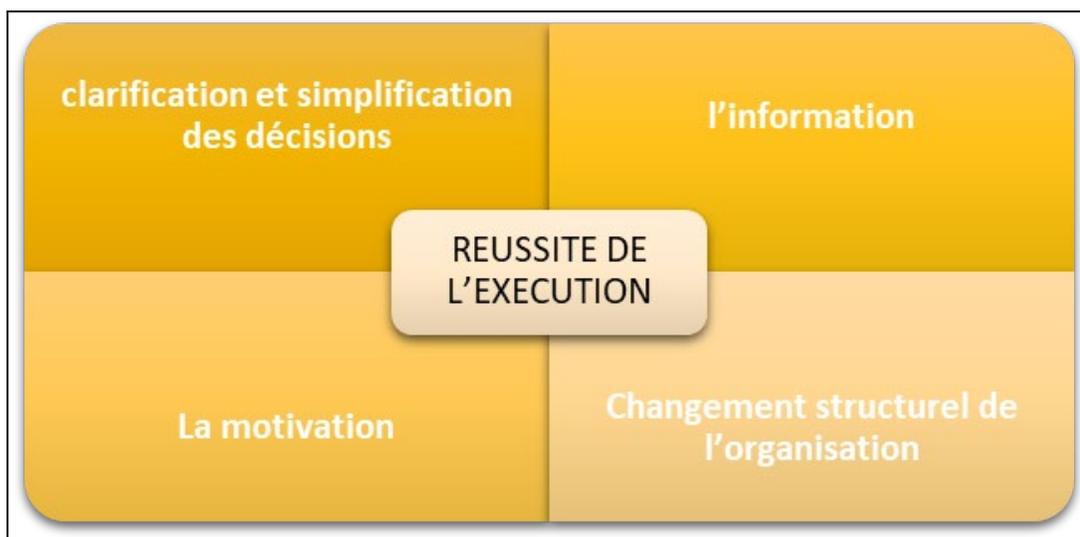


Figure 1.3 – La réussite de l'exécution stratégique (GL Neilson, KL Martin, E Powers - Harvard business review, 2008 - academia.edu)

Concernant la motivation (le troisième bloc), Neilson et al. (2008) ont précisé que pour les employés, le plus ils ont d'avantages, de perspectives d'évolution et de primes ; le plus ils seront performants. Concernant le quatrième et dernier bloc, à savoir, le changement structurel, comme l'ont mentionné Neilson et al. en 2008 ; ce changement devra être un élément qui vise l'amélioration de l'organisation et son développement, mais qui n'est pas l'unique moyen pour réussir une stratégie. En effet, c'est plutôt l'harmonie de ces quatre blocs qui mène vers une réussite au niveau de l'exécution de la stratégie marketing (Neilson et al., 2008). En cas de problème au niveau de l'organisation, il est primordial de penser à l'ensemble des quatre blocs, et non pas s'attaquer à un seul volet pour le résoudre, sinon des années après, ça donnera un autre échec et par la suite ça mettra l'organisation dans la même situation dans laquelle elle était auparavant (Neilson et al., 2008).

Revenons maintenant aux deux premiers blocs qui sont en lien direct avec la présente recherche. Selon Neilson et al. (2008), la clarification et la simplification des décisions quant à la meilleure option (le premier bloc) peut s'avérer difficile pour les décideurs ou dirigeants. En l'absence d'options ou solutions présentant un avantage en termes de résultats, de rentabilité et de stabilité à court et à long terme, les aides à la décision peuvent être utilisées lorsque plusieurs options raisonnables sont possibles.

Quant à l'information (deuxième bloc), selon Assael (1998), le système d'information en marketing se définit comme étant l'ensemble des techniques et méthodes qui servent à présenter les données nécessaires à la prise de décisions tout en commençant par la récolte, l'analyse et la planification. Le système d'information marketing peut aussi être défini<sup>1</sup> comme un système qui recueille, stocke et analyse les informations marketing. Ces dernières seront distribuées aux gestionnaires ou

---

<sup>1</sup> [https://fr.wikipedia.org/wiki/Syst%C3%A8me\\_d%27information\\_marketing](https://fr.wikipedia.org/wiki/Syst%C3%A8me_d%27information_marketing)

décideurs selon leurs besoins en termes d'informations. C'est un système qui est généralement informatisé et mis au service du personnel marketing pour faciliter la prise de décisions et aussi pour résoudre les problèmes de commercialisation. Selon Boulaire et Lefrançois (1996), ces systèmes ne sont plus considérés uniquement comme des systèmes de gestion, mais également des systèmes opérationnels axés sur la gestion des activités de vente.

La collecte de données est une étape très importante dans le système d'information marketing, c'est pour ça que les grandes entreprises ont toujours un avantage par rapport aux petites compagnies qui ont du mal à collecter et à fournir les informations nécessaires pour appliquer leurs stratégies. Ceci reste un investissement cher mais qui devrait normalement rapporter beaucoup à l'entreprise. En effet, la collecte de données diffère selon la grandeur de la compagnie (Lesca, 1989). Une PME ne dispose pas d'importantes sources d'informations comme pour les grandes entreprises ou multinationales qui ; chaque jour stockent une quantité incroyable de données (Eldon, 1997). Les grandes entreprises disposent de plusieurs sources d'informations et les utilisent presque toutes parce que chaque information est aussi importante que les autres. Tandis que les PME sont condamnées à tirer l'information souvent d'une façon informelle ; des rares sources qu'elles possèdent comme les communications orales directes, les échanges avec les clients et les concurrents (Fann et Smeltzer, 1989). Bruch (1992) de son côté avait fait une étude pour connaître les sources qu'utilisent les petites et moyennes entreprises et il a pu distinguer quatre types de sources personnelles qui sont, les clients, les contacts d'affaires, les fournisseurs et les experts.

Qu'en est-il alors de l'analyse et du traitement des données et des technologies de l'information ? Les entreprises font énormément d'effort au niveau de la collecte de données et d'informations nécessaires à la prise de décisions. Cependant, et contrairement aux grandes entreprises qui disposent de la technologie informatique qui leur

permet la facilité du traitement et de l'analyse des données, la majorité des PME ne bénéficient pas de cet avantage car elles manquent encore de capacité informationnelle nécessaire pour traiter ces informations (Julien et al., 1999). La maîtrise des nouvelles technologies de l'information (NTIC) est devenue un facteur majeur de succès pour les entreprises (Raymond et Blili, 1997). Le système de communication ; que ce soit au niveau interne de l'entreprise ou au niveau externe ou même entre l'entreprise et son environnement, est très impacté par ces nouvelles technologies. Son utilisation est devenue nécessaire pour un bon fonctionnement au niveau de l'organisation (Keen, 1991). Selon Salem (1997), les NTIC affectent le service à la clientèle, la production, ainsi que la planification et la mise en œuvre des stratégies marketing, de communication et de distribution. Autrement dit ; elles contribuent à remodeler les bases de gestion des compagnies (Salem, 1997).

Qu'en est-il ensuite de la diffusion de l'information ? Après la collecte et le traitement des données, les entreprises passent à l'étape de la diffusion de l'information, mais la manière de cette diffusion diffère d'une compagnie à une autre dépendamment encore une fois de sa grandeur et de sa capacité technologique. Les grandes entreprises utilisent souvent des moyens informatiques plus développés tels que les 'Intranet', les plateformes internes ou aussi le courriel électronique (Eldon, 1997). Ce qui fait que l'information circule d'une façon plus fluide et aussi avec plus de traçabilité. Les PME en revanche sont généralement dotées d'une structure moins formelle utilisant généralement les relations directes, interpersonnelles et orales (Herrmann, 1995). Ces dernières représentent un moyen puissant de la communication dans les petites et moyennes entreprises (Jaworski et Kohli, 1993). Ce qui affecte directement la circulation de l'information.

La figure ci-dessous illustre le fait que les activités de collecte, d'analyse et de diffusion de l'information que réalise l'entreprise définissent le degré de

sophistication du système d'information marketing (Revue internationale P.M.E., vol. 13, nos 3-4, 2000).

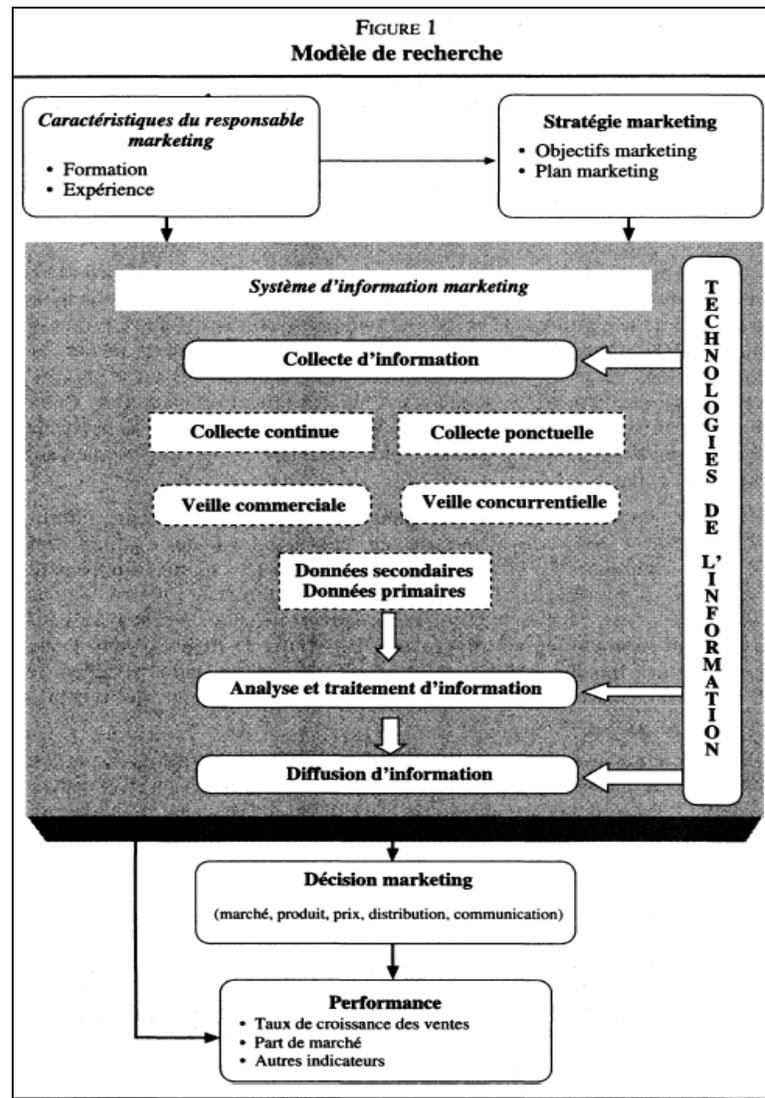


Figure 1.4 – Modèle de recherche « Technologie de l'information »  
(Revue internationale PME, vol. 13, nos 3-4, 2000)

Le système d'information marketing (SIM) influence les décisions marketing ; à savoir, les décisions relatives au produit (caractéristiques, design, couleur, etc.), les décisions relatives au prix (stratégies pour définir un bon prix pour le produit tout en prenant en considération les concurrents, les segments visés, la marge de profit, etc.),

les décisions relatives à la distribution ainsi que celles relatives à la communication (Source : Revue internationale P.M.E., vol. 13, nos 3-4, 2000). Le SIM a aussi une influence sur la performance de l'entreprise (voir la figure ci-dessus).

Par ailleurs, la relation ou l'impact de la stratégie marketing adoptée par une entreprise sur le contenu du tableau de bord a fait l'objet de plusieurs travaux de recherche. Nanni et al. (1992) ont précisé que les compagnies devraient plus se focaliser sur le degré de corrélation entre leurs stratégies et les indicateurs de performance qui ont été sélectionnés dans la conception ou la construction des systèmes de mesure de performance ou les tableaux de bord. D'autres études, dont celles menées par Govindarajan et Gupta (1985), Simons (1987), Govindarajan (1988) et Govindarajan et Fisher (1990), ont affirmé que la stratégie joue un rôle essentiel dans la mise en place ou l'élaboration des tableaux de bord de gestion. Une des questions qui se pose toujours est la suivante : faut-il mettre en place un tableau de bord qui dépend du type de la stratégie adoptée par l'entreprise ou bien adopter le même tableau de bord avec les mêmes indicateurs de performances quelle que soit la stratégie développée ? Cauvin et Bescos avaient mené une recherche en 2004 pour savoir dans quels cas les entreprises utilisent plus des indicateurs de performances non financiers. Est-ce dans le cas d'entreprises poursuivant une stratégie de différenciation ou plutôt dans celui des entreprises qui développent une stratégie de domination par les coûts ? Les résultats obtenus dans cette recherche n'étaient pas convergents. D'un autre côté, Miles et Snow (1978) ont démontré dans leur travail de recherche que les entreprises prospectrices optent généralement pour les indicateurs non financiers et aussi adaptent leur système de mesure de performance à leur stratégie, tandis que les entreprises défenderesses se penchent plus sur l'adoption des indicateurs de performance financiers.

Selon O'Sullivan et Abela (2007), l'usage du tableau de bord a un impact positif sur la rapidité d'implémentation de la stratégie parce qu'il permet de donner un accès

immédiat et instantané aux bases de données et aux informations marketing (Webster et al., 2005). Ce facteur est en effet primordial pour la prise de décision stratégique (Wind, 2005). Aussi, selon Baum et Wally (2003), l'information détaillée, expliquée et bien comprise est un élément très important qui influence la rapidité de la prise de décision stratégique.

Pour réussir l'exécution de la stratégie, Nielson et al. (2008) proposent d'ailleurs de mettre en place une stratégie de simplification et de clarification de la décision qui est le fruit de plusieurs études, opinions, et idées venues de la part de différents employés à plusieurs niveaux hiérarchiques, suivi d'une large collecte d'informations pertinentes et mises à jour. Cette dernière devra comporter toutes les informations possibles et importantes (environnement concurrentiel, secteur d'activité, et divers informations) tout en faisant attention au changement qui peut heurter l'environnement extérieur.

### 1.1.3 Activités marketing

Lors de la mise en œuvre du marketing, une organisation s'appuie sur ces trois principales activités : 1) l'analyse et l'étude du marché, 2) la prise de décision en termes de stratégies, et 3) la mise en œuvre de ces décisions (Encyclopédie Universalis).

Selon Filiatrault, (2010), l'analyse des marchés consiste en premier temps à cerner les facteurs clés de succès, c'est-à-dire l'évaluation de la qualité des produits ou services à la clientèle... dans chaque marché qui promet un bon potentiel. Deuxièmement, il faut valoriser ces facteurs clés de succès et leur accorder une grande valeur car c'est eux qui rendent l'entreprise meilleure que ses concurrents. Autrement dit, ces facteurs représentent un avantage concurrentiel qui distingue la compagnie de ses concurrents.

Enfin, l'entreprise devra se demander si les facteurs clés déterminés vont rester importants, et la même chose pour les avantages concurrentiels. Selon Bousquet et al. (2007), il existe un certain nombre d'étapes pour la mise en œuvre d'une étude de marché. La première étape est cruciale et consiste à définir le problème. Après la définition du problème, l'entreprise fait une recherche préliminaire d'information (documentation à l'externe, consultation des bases de données de la compagnie, débats et discussions avec des personnes expertes dans le domaine) et procède à l'analyse et à l'interprétation des informations recueillies (Bousquet et al., 2007). La troisième étape représente la conception de l'étude de marché et s'intéresse à la définition des questions qui permettront de récolter les informations nécessaires ; à la définition de la population auprès de laquelle l'information sera recueillie, et aussi à la méthode à utiliser. La formation des personnes responsables des enquêtes et la collecte de données résument la quatrième étape qui sera suivie par trois autres étapes. Ces dernières consistent à traiter, analyser et interpréter les données recueillies, à les rédiger et finalement à les diffuser (Bousquet et al., 2007). Le tableau (numérisé en figure) ci-dessous résumant toutes ces étapes.

<b>TABLEAU 5.4</b> Les étapes de l'étude de marché
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition du problème</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recherche préliminaire d'information               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Consultation de la base de données marketing et de la documentation interne</li> <li>– Entrevues à l'interne</li> <li>– Recherche documentaire à l'externe</li> <li>– Discussions avec des experts</li> <li>– Analyse et interprétation de l'information recueillie</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conception de l'étude de marché               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Questions spécifiques de la recherche marketing</li> <li>– Examen des théories pertinentes</li> <li>– Informations nécessaires pour répondre aux questions spécifiques</li> <li>– Définition de la population et de l'échantillon</li> <li>– Choix de la méthode à utiliser</li> <li>– Développement et essai de l'outil de collecte de données</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collecte des données               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Formation des interviewers et des enquêteurs</li> <li>– Collecte</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Traitement, analyse et interprétation des données recueillies               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Statistiques descriptives</li> <li>– Autres statistiques</li> <li>– Interprétation des statistiques</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rédaction du rapport de recherche</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diffusion de l'information</li> </ul>

Figure 1.5 – Les étapes de l'études de marché (Bousquet et al., 2007)

#### 1.1.4 Budget marketing

Selon Bousquet et al., 2007, la budgétisation selon les objectifs est la plus adoptée et la plus logique. Elle consiste à octroyer un budget pour chacun des objectifs organisationnels ou de communication (Rodier, 2017). Cette méthode est aussi

appelée « du bas vers le haut » car la décision du budget pour les objectifs commerciaux est prise avant qu'elle ne soit approuvée par la haute direction.

La budgétisation de la communication peut être faite selon le pourcentage des ventes ou aussi selon les investies par les concurrents. L'expérience des décideurs en marketing et leur connaissance de la moyenne des sommes exploitées dans le marché est un atout et représente un avantage concurrentiel car ceci permet d'avoir une avance sur les concurrents en termes de communication et de publicité (Bousquet et al., 2007). La communication marketing intégré (CMI) est considérée comme un excellent moyen pour améliorer le retour sur investissement (ROI) du plan de communication (Lenskold, 2002 ; Reid, 2005 ; Court, 2005 ; Rust et al., 2004). Le plan de communication du marketing intégré est une démonstration de l'utilisation du ROI marketing comme base de planification et qui ne se limite pas seulement à la budgétisation mais il a aussi des répercussions positives sur la profitabilité de l'entreprise (Lenskod, 2003).

## 1.2 Mesure de la performance marketing

### 1.2.1 Performance globale de l'entreprise

Nahum (2015) précise lors du Forum de la protection sociale et patrimoniale que les indicateurs de performance sont des éléments essentiels pour mesurer la performance d'une entreprise. Il compare la gestion de l'entreprise à la gestion d'un navire. Donc si on ne dispose pas d'indicateurs de performance, d'une autre manière c'est comme si on conduisait le navire (l'entreprise) à l'aveugle. Nahum (2015) souligne qu'il existe une variété d'indicateurs de performance qui dépendent de l'entreprise, de sa taille et de la nature de son activité. Ilhan Aslan (2015) quant à lui affirme que la performance de l'entreprise est en relation directe avec le choix des indicateurs de

performance. Autrement dit, le bon choix de ces indicateurs impacte directement et positivement l'entreprise en termes de performance.

Plusieurs études ont été menées sur la performance de l'entreprise mais qui s'intéressaient plus précisément aux liens entre l'utilisation des systèmes d'information qui comprend des indicateurs non financiers et la performance. Mia et Chenhall (1994) ont réalisé une recherche sur l'effet de l'utilisation d'un système de contrôle de gestion élargi sur la performance de l'entreprise et qui a prouvé que plus l'entreprise utilise un système de contrôle élargi plus la performance augmente dans le cas de la fonction marketing. D'un autre côté, la performance managériale augmente lorsque l'entreprise utilise un système de suivi de la performance élargie (Chong, 1996).

Ces dernières études s'intéressent plus à l'impact de l'utilisation d'un système de contrôle sur la performance de l'entreprise. Le modèle présenté par Kaplan et Norton dans un article publié dans Harvard Business Review (1992) et développé dans un ouvrage sur le sujet en 1996, est différent (Voir la figure ci-dessous).

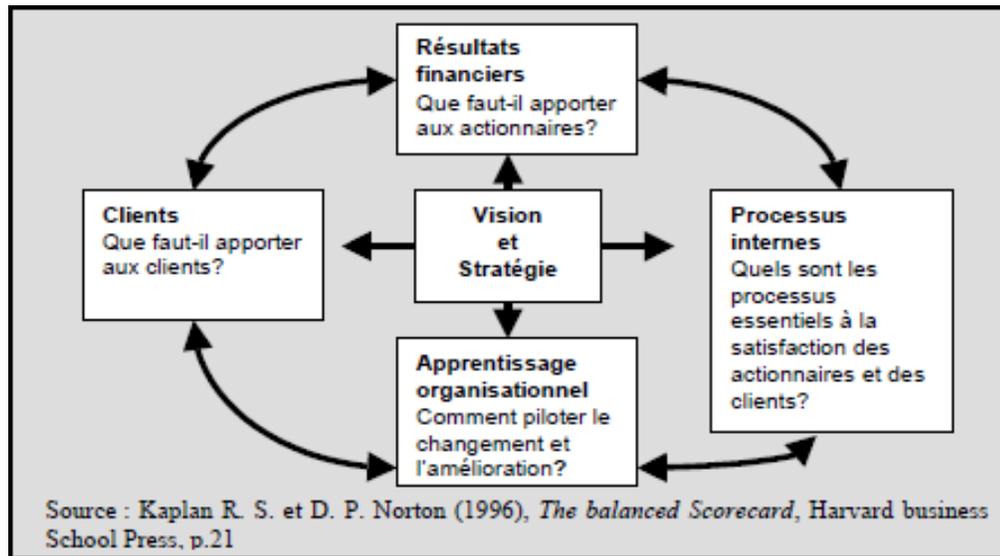


Figure 1.6 – L'ensemble des éléments et sources de performance (Kaplan et Norton, 1996)

Contrairement aux autres modèles présentés par les autres chercheurs, le modèle ci-dessus présenté par Kaplan et Norton (1996) regroupe en quatre blocs les différents indicateurs de performance que pourrait avoir une entreprise. Ces quatre blocs sont : 1) les clients, 2) les résultats financiers, 3) les processus internes, et 4) l'apprentissage organisationnel. Ces quatre dimensions sont construites sur la base de la vision et de la stratégie de l'entreprise, et ne sont pas indépendantes les unes des autres. Par exemple, « un processus permettant de répondre aux commandes des clients rapidement pourrait avoir des effets sur la satisfaction de ces derniers ce qui permettra par la suite de les fidéliser » (Kaplan et Norton, 1996). Ainsi, l'atteinte de la performance souhaitée par les dirigeants dépend de la construction des indicateurs de performance sur chacun des éléments des quatre dimensions présentées ci-dessus.

Tableau 1.1 – Les catégories d'indicateurs de performance selon les axes du tableau de bord prospectif TBP (Bergeron, 2000)

Tableau 1 : Les catégories d'indicateurs de performance selon les axes du TBP		
Axe	Déterminants de la performance à traduire en indicateurs	Exemples d'indicateurs
Financier	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accroissement du chiffre d'affaires</li> <li>• Réduction des coûts et amélioration de la productivité</li> <li>• Utilisation de l'actif</li> <li>• Réduction du risque</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Croissance des ventes</li> <li>• % de bénéfice net</li> <li>• rendement sur capital investi</li> <li>• coûts unitaires</li> </ul>
Clients	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Part de marché</li> <li>• Conservation de nouveaux clients</li> <li>• Acquisition de nouveaux clients</li> <li>• Satisfaction des clients</li> <li>• Rentabilité par segment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % des ventes réalisées auprès des clients existants</li> <li>• % des ventes réalisées auprès de nouveaux clients</li> <li>• degré de satisfaction des clients</li> <li>• taux de retour des produits</li> </ul>
Processus internes	Qualité, réactivité, productivité, coût pour chacun des grands processus d'une entreprise soit : <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'innovation</li> <li>• La production</li> <li>• Le service après-vente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• argent investi en R&amp;D</li> <li>• % des ventes réalisées avec des nouveaux produits</li> <li>• temps de réponse aux appels de service</li> <li>• coûts standards</li> </ul>
Apprentissage organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le potentiel des salariés</li> <li>• Réorientation des compétences</li> <li>• Capacités des systèmes d'information</li> <li>• Alignement des objectifs individuels avec ceux de l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• taux de satisfaction des employés</li> <li>• argent investi en formation</li> <li>• disponibilité de l'information</li> <li>• nombre de suggestions par employé</li> </ul>

(Source : Hélène Bergeron. Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer? 21ème congrès de l'AFC, May 2000, France. pp. CD-Rom. ffhshs-00587425f)

Pour chaque dimension du modèle de Kaplan et Norton (1996), l'entreprise peut choisir les indicateurs de performance dépendamment de son objectif, sa taille, la nature de son activité, etc. Le tableau ci-dessus donne une idée sur les différents indicateurs de performance selon chaque dimension.

### 1.2.2 Performance marketing

Le marketing est considéré comme un investissement et pourtant les mesures de sa productivité et de sa performance se font rarement (Merrick et Shaw, 2005). Le

Cabinet de conseil Accenture avait publié le résultat d'une étude qui avait été menée en 2001 et qui révélait que 68 % des responsables marketing américains et britanniques ayant répondu à l'enquête étaient incapables de mesurer le retour sur investissement d'une action marketing sachant que la majorité des répondants américains et presque la totalité des marketing britanniques décrivaient leurs efforts marketing comme étant couronnés de réussites. Une enquête a été réalisée en 2004 auprès de 315 responsables marketing américains dont 80 % ont avoué ne pas disposer d'outils de mesure de la performance marketing alors que 90 % estimaient que c'était désormais une priorité (Lenskold, 2003). Ce qui nous mène à déduire que la mesure de la performance marketing est très importante mais se caractérise par une certaine ambiguïté. D'ailleurs, différents outils ont été développés ou adoptés par des compagnies qui ont connu un grand succès et qui sont devenus de nos jours des exemples de réussite, comme par exemple Coca-Cola et Procter & Gamble.

Ci-après, nous aborderons le concept de performance marketing selon deux perspectives : la performance des activités marketing ou productivité et la performance selon les métriques marketing

#### *La performance des activités marketing (productivité)*

Ambler et coll. (2004) ont mené une étude pour déterminer les variables qui peuvent contribuer à la mesure de la performance marketing. Ils ont pu identifier 19 variables mais seulement cinq d'entre elles étaient couramment utilisées. Il s'agit du chiffre d'affaires, de la marge brute, des profits, de la notoriété, et de la part de marché (Ambler et al., 2004).

Par ailleurs, O'Sullivan et Abella (2007) avaient identifié les 12 variables suivantes : 1) l'image de marque, 2) les campagnes de publipostage, 3) site web et

présence sur internet, 4) relations publiques et communications internes, 5) marketing de Canal, 6) la publicité et la promotion, 7) le télémarketing et la gestion des contacts, 8) salons et événements, 9) relations entre analystes et parties prenantes, 10) le CRM, 11) la recherche marketing, et enfin 12) la budgétisation. Nous enchaînons ici avec une brève définition de certaines de ces activités.

**Le publipostage** – Le publipostage ou mailing est une technique du marketing direct qui consiste à envoyer des informations publicitaires par voie postale ou électronique pour but de faire la promotion d'un produit ou d'un service ou d'une marque. Cette méthode est souvent utilisée dans la vente par correspondance. Le publipostage est composé d'un message personnalisé, d'une base de données qui contient les adresses des prospects et enfin des documents joints ou de liens comme par exemples des informations sur une nouvelle offre promotionnelles ou une promotion ou informations sur un nouveau produit (Wikipédia).

Une étude neuromarketing a été menée en 2015 par « Poste Canada » pour définir l'efficacité du publipostage par rapport aux messages sur médias numérique. Les résultats ont démontré qu'un article de publipostage est plus susceptible d'inciter à une action de la part du consommateur qu'une publicité numérique. Cette dernière s'est avérée plus difficile à comprendre et moins mémorable que l'article de publipostage. L'article de publipostage est beaucoup plus persuasif et son traitement visuel nécessite moins de temps que celui des messages sur médias numériques. « Postes Canada et True Impact Marketing, Understanding the Impact of Physical Communications through Neuroscience, février 2015 ».

**Le marketing du canal** – D'après Filser (2008), le canal de distribution est composé de l'ensemble des institutions qui s'assurent de la relation entre le producteur (produit ou service) et le consommateur. En marketing, le canal de distribution matérialise le chemin que prend un bien pour aller du producteur au consommateur (Wikipédia). Le

circuit de distribution peut prendre différentes formes. La figure qui suit explique présente un exemple de mieux circuit de distribution.

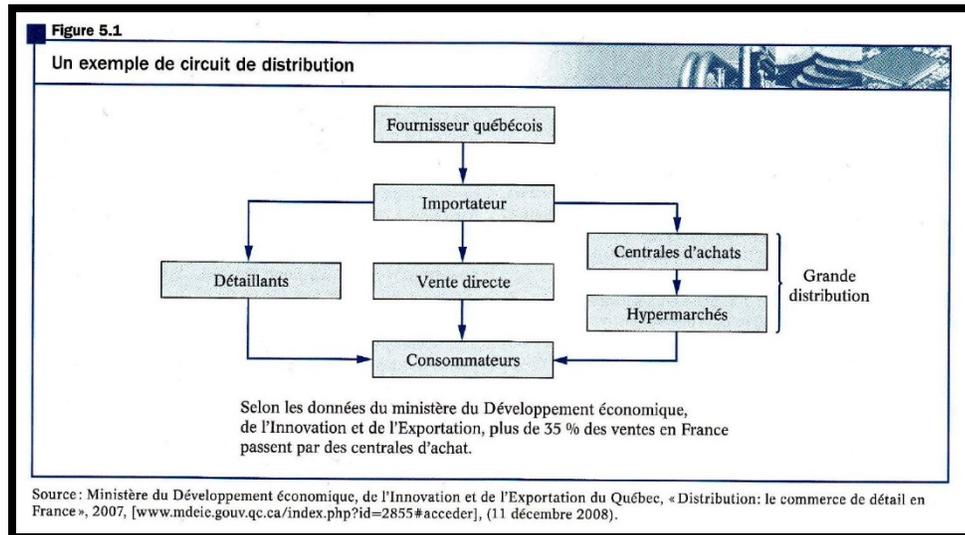


Figure 1.7 – Exemple de circuit de distribution

Selon Bousquet et al. (2007), il existe trois principaux types de canaux de distribution : le canal long qui passe par une multitude de distributeurs avant d'atteindre le détaillant puis le client final ; le canal classique qui passe par un seul grossiste avant d'atteindre le détaillant puis le client final ; et le canal direct qui ne passe pas par des intermédiaires ou grossistes, mais prend un chemin direct entre le producteur et le consommateur final.

**Le plan marketing et la communication marketing intégré** – Le plan de communication connu aujourd'hui sous le nom de plan de communication marketing intégré (PCMI), est un sous-ensemble du plan marketing qui regroupe tous les éléments de la composante promotionnelle, à savoir, la publicité, le marketing direct, les promotions de ventes, les relations publiques ainsi que la gestion des ventes (Bousquet et coll. 2007). Le processus de planification de la CMI est composé de quatre étapes. La première étape est l'analyse de la situation interne et externe ; actuelle et passée. Lors

de cette étape, l'entreprise évalue la performance des différents moyens de communication interne, elle fait une analyse des avantages différentiels des produits et service ainsi que des ventes, part de marché et rentabilité. La deuxième étape se caractérise par l'établissement des objectifs, la budgétisation, et la conception du plan de communication du marketing intégré. L'étape suivante est celle de la mise en œuvre du PCM et à son implantation. À la dernière étape, appelée phase de contrôle, le PCMI devra être revu, modifié et amélioré (Bousquet et al., 2007).

### *La publicité et la promotion*

Rodier (2016) a défini la publicité ainsi :

La publicité est un mode de communication de masse qui s'adresse à une large audience et elle est constituée de tous les moyens de communication impersonnels qu'un annonceur paye et utilise pour promouvoir une organisation, une marque, un produit ou un service.

La publicité avec la promotion et la gestion des ventes peuvent représenter entre 30 % à 40 % du budget de communication de l'entreprise « Marketing stratégique. Chenelière Éducation, Ch. 11, p.299-337 ». Les entreprises utilisent différents moyens de publicité, en fonction du budget, pour transmettre leurs messages aux consommateurs.

Les promotions de ventes peuvent être définies comme l'ensemble des activités de marketing adoptées par les entreprises dans le but de pousser les ventes à court terme ou à stimuler des ventes immédiates auprès des consommateurs ou des membres du réseau de distribution. Cette tactique permet de discriminer les prix, transférer les coûts de stockage vers le consommateur et aussi corriger les erreurs dans la prévision de la demande (Bousquet et al., 2007).

**Le télémarketing** – Le secteur du télémarketing a connu ces dernières années un grand développement au Maroc et les plateformes des centres d'appels ont connu une large expansion puisque des centaines de compagnies collaborent principalement pour des entreprises européennes de télécommunications et de ventes par correspondance (Latourelle, 2018). Non seulement le *call center* est devenu un pilier dans la relation entreprises-clients, mais son apparition a donné accès à plus de cent mille emplois étant donné que ces centres travaillent avec des centaines d'entreprises (Latourelle, 2018). Le personnel du télémarketing qu'on appelle les téléopérateurs travaillent habituellement en B to B ou en B to C. Les missions du téléopérateur sont classées comme suit. La première mission est l'émission d'appels qui inclut les réservations, les prise de rendez-vous, le suivi de vente, les commandes, etc. La deuxième mission quant à elle est principalement sous forme d'études de marché et études de satisfaction. Ce genre de missions est appelé enquêtes et sondage. Finalement, il y a les *web calls* qui consistent à mettre en contact d'une façon directe les internautes et les conseillers grâce à internet (Achiri et Cherkaoui, 2010).

#### *La performance selon les métriques marketing*

Kaplan et Norton (1996) avaient précisé que le tableau de bord prospectif (TBP) organise les indicateurs de performance en quatre perspectives : la perspective financière, la perspective 'client', la perspective processus interne et la perspective apprentissage et croissance.

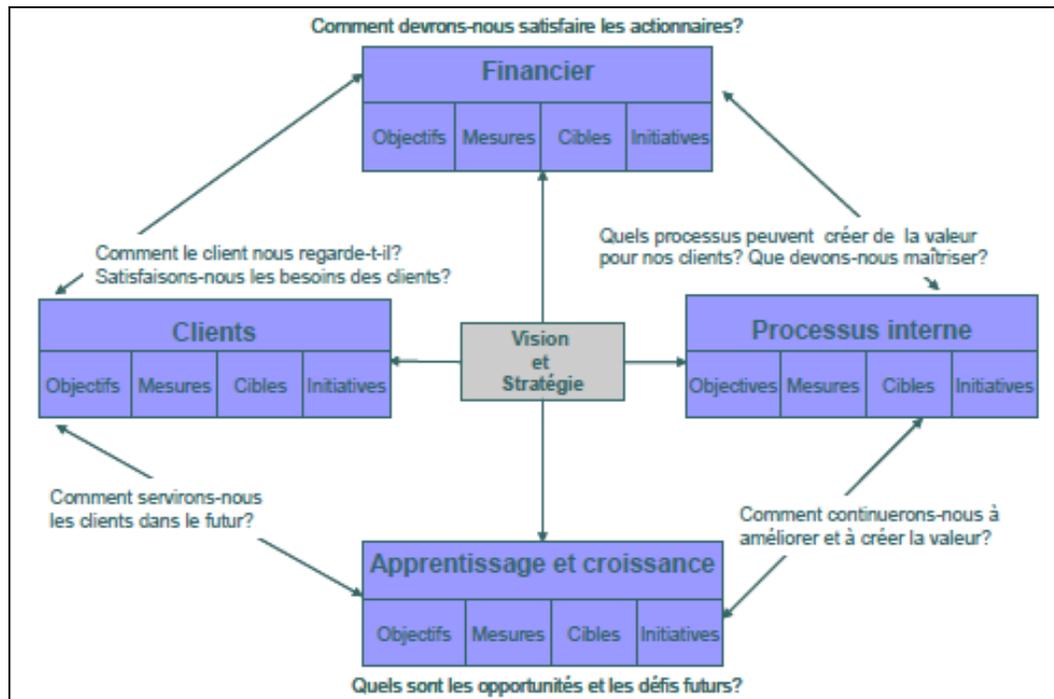


Figure 1.8 – Modèle de Kaplan et Norton (1996) (Source : Kaplan, R. S., Norton, D. P. *The Balanced Scorecard - Measures That Drives Performance*. Harvard Business Review, January – February, 1992)

L'approche de Kaplan et Norton (1996) vise à se focaliser sur l'ensemble des éléments et sources de performances et non pas seulement aux indicateurs financiers qui sont d'habitude les plus utilisés. Les quatre perspectives de Kaplan et Norton se concentrent sur l'attention du management sur les interrogations fondamentales que puisse avoir une entreprise ou organisation. L'objet de cette approche est de prendre des décisions en utilisant les quatre types de performance sans avoir à favoriser un à l'autre, ce qui mènera à des décisions équilibrées (Kaplan et Norton, 1996). Ci-après nous décrirons plus en détail les quatre perspectives définies par Kaplan et Norton (1996) :

**La perspective financière** – Représente les objectifs à long terme de l'organisation. Kaplan et Norton (1996) précisent qu'il existe trois phases stratégiques financières qui sont la croissance, le maintien et la maturité. Ces trois phases doivent être

parallèlement liées à la situation du marché pour pouvoir développer une liste d'indicateurs qui pourront par la suite être choisis et utilisés selon le contexte particulier de l'entreprise et aussi selon le niveau de maturité de l'entreprise sur son marché.

**La perspective du client** – Comme mentionné dans le schéma de Kaplan et Norton (voir la figure précédente), la question qui se pose est la suivante : « *Que devons-nous apporter à nos clients ?* », et la réponse est : « *de la valeur* ». Les deux auteurs précisent qu'il faut se poser la question ; « *Pourquoi les clients optent pour notre offre et non pas celle des concurrents ?* ». On comprend que les éléments ou indicateurs qu'il faut prendre en considération sont les indicateurs qui touchent directement le client, à savoir, le degré de satisfaction, le taux de réclamation, la rentabilité du segment visé, ainsi que la part de marché. Ce qui explique pourquoi les compagnies mettent en place une Gestion de la Relation Client (GRC) (*Customer Relationship Management* (CRM), en anglais). Cette dernière permet de mieux comprendre et d'anticiper les futurs besoins de ses clients actuels et potentiels (Kaplan et Norton, 1996).

**La perspective processus interne** – L'organisation est tenue d'évaluer les processus internes les plus influents ou qui ont le plus d'impact sur le volet de la satisfaction du client à savoir les compétences et connaissances du personnel, la qualité du service offert, la durée des cycles ainsi que la production.

**La perspective apprentissage et croissance** – Regroupe les talents, les compétences ainsi que les capacités internes qui permettent de créer de la valeur ajoutée pour les clients par l'innovation, par l'exploitation des compétences spécifiques, et aussi par le développement et l'amélioration de l'apprentissage organisationnel (Kaplan et Norton, 1996). Le taux d'absentéisme, les journées de formation, la satisfaction des employés ; sont toutes des variables liées aux collaborateurs. On peut y trouver des

variables d'actions ou de résultats telles que les délais pour le lancement d'un nouveau produit ou le temps jugé nécessaire ou suffisant pour développer une nouvelle gamme de produits (Kaplan et Norton, 1996).

### 1.3 Tableaux de bord et visualisation des données

#### 1.3.1 Définitions

##### 1.3.1.1 Qu'est-ce qu'un tableau de bord ?

Dans cette sous-section, nous abordons le tableau de bord via les quatre points suivants : sa définition, son histoire, ses différents types et sa conception.

#### *Définition d'un tableau de bord*

Gervais (2013) a donné cette définition du tableau de bord de gestion :

Le tableau de bord de gestion correspond à un système d'information permettant de connaître en permanence et le plus rapidement possible les données indispensables pour contrôler la marche de l'entreprise à court terme et faciliter dans celle-ci l'exercice des responsabilités (Gervais, 2013).

Aussi, selon Voyer (2006), le tableau de bord est un outil ou un objet qui permet d'agencer, sélectionner et aussi présenter les indicateurs de performances de façon claire, simple et sur un seul écran. En général sous forme de « *coups d'œil* » accompagnés de *reporting* ventilé ou synoptique. Selon l'auteur, cet outil permet au gestionnaire de dire '*je vois ce qui se passe*'.

L'auteur a aussi défini les indicateurs comme étant un ensemble d'éléments d'informations représentatives, comme par exemple les ventes et autres chiffres qui ont pour but de représenter ou de refléter les activités de l'entreprise d'une façon

mesurable et tangible résultant de l'observation des données et des informations représentées sur le tableau de bord. L'indicateur de performance représente une information ou une synthèse sous forme de données quantitatives qui permettent aux gestionnaires ou utilisateurs du tableau de bord de mieux comprendre une situation précise qui peut ou non être évolutive de sorte à pouvoir la comparer à son état à différentes dates. Voyer (2006) a défini quatre types d'indicateurs de performance :

- (1) Les indicateurs financiers, reliés aux coûts, aux charges ainsi que la marge de profit que veut atteindre la compagnie.
- (2) Les indicateurs physiques, à savoir, par exemple les durées que les machines ont été utilisées, les heures travaillées par le personnel.
- (3) Les indicateurs externes ou qui sont en liaison avec l'environnement, comme la concurrence, ses forces et faiblesses, son positionnement.
- (4) Les indicateurs reliés à la performance commerciale des entreprises, tels que le chiffre d'affaire, comparaison entre la production et la vente.

Le meilleur indicateur n'est pas toujours le même, mais dépend plutôt de la situation ou des objectifs fixés par la compagnie. Voyer (2006) identifie trois étapes dans le choix de l'indicateur. La première étape se distingue par la fixation des objectifs et la définition des missions fixées par les dirigeants. La deuxième étape quant à elle se caractérise par l'analyse et la définition des facteurs-clés sur lesquels repose l'atteinte des objectifs. Finalement, la dernière étape consiste à trouver les indicateurs qui permettront la maîtrise des différents facteurs ou éléments-clés du succès.

#### *Histoire du tableau de bord*

En 2007, Anne Pezet avait fait une étude sur trois grandes compagnies industrielles françaises dont Lafarge, Pechiney et Saint-Gobain dans le but de connaître les étapes

qui ont marqué l'émergence des tableaux de bord. Elle avait identifié quatre étapes. La première est lorsque les rapports écrits sont apparus au tournant du 20<sup>e</sup> siècle, l'information était devenue plus apte à être représentée de façon plus organisée et structurée. La deuxième étape date de la période entre les deux guerres mondiales. Même si cette période-là est caractérisée par l'apparition des tableaux de bord, c'était le contrôle budgétaire qui avait été adopté vu que l'utilisation des statistiques de ventes, et de production était de plus en plus fréquente. L'apparition effective des tableaux de bord selon Pezet était à la 3<sup>e</sup> étape, entre les années 1950 et 1960, même si la dernière étape s'est caractérisée par un glissement rapide des TDB vers un *reporting* de nature financière, mais c'était la véritable apparition du tableau de bord.

En creusant un peu plus dans la recherche réalisée par Pezet (2007), on note que le passage de l'information standard aux tableaux de bord dans la compagnie Lafarge était suite aux rencontres et réunions entre dirigeants, managers et ingénieurs opérationnels qui avaient comme objectif la discussion sur les problèmes que rencontrait la compagnie au niveau technique et la recherche de réponses et solutions. Après chaque réunion, il y avait un rapport manuscrit d'abord et tapuscrit par la suite Pezet (2007). Ce qui veut dire que toutes les données collectées étaient écrites sous une forme narrative et exposées sous la forme d'un récit. Concernant la compagnie Saint-Gobain, c'est à peu près la même chose que la compagnie Lafarge. Les rapports étaient en premier temps sous forme de récit, jusqu'à la période des années 1920 lorsque les rapports ont commencé à contenir plus de données chiffrées et demandent plus d'organisations pour qu'elles puissent être présentées de façon plus structurée et organisée. Justement, ce n'est qu'après la première guerre mondiale, que les directions générales de la compagnie ont exprimé un besoin en termes de statistiques par rapport aux ventes, à la production ou au personnel. C'est ce qui a abouti par la suite à l'adoption du contrôle budgétaire et non pas des tableaux de bord. Avec la croissance des données chiffrées et le développement technologique, les compagnies se sont orientées vers l'adoption du tableau de bord qui regroupe les

données de la compagnie. Ce qui a permis aux compagnies de mieux s'organiser, de mieux planifier et de mieux prendre les décisions (Pezet, 2007). La conception de ces premiers tableaux de bord était toutefois limitée à la prise en considération seulement des aspects ou mesures économiques et financières.

Kaplan et Norton, sur la base d'études empiriques qu'ils ont menées entre les années 1984 et 1992, ont pu développer un outil capable d'intégrer les deux dimensions financières et non financières tout en évitant de privilégier une à l'autre. D'ailleurs, au début des années 1992, Kaplan et Norton avaient critiqué le système de tableau de bord à cause de son accent limité à la dimension financière (Kaplan et Norton, 1992 et 1996). Ce nouvel outil permet d'appréhender les effets d'actions déjà entreprises à partir des mesures financières. À partir de données non financières, il permet d'anticiper la future performance de l'entreprise et d'avoir une vision bien plus élargie et claire sur le fonctionnement et le développement de l'entreprise.

Davis (1996) et Atkinson et Epstein (2000) précisent dans leurs article intitulé « *dix ans de débats autour du balanced scorecard* », que le tableau de bord consiste en quatre principaux axes. Le premier axe est celui de la finance et permet de mesurer la performance financière de l'entreprise. Le deuxième est le client et regroupe plusieurs aspects dont l'évaluation et le développement de la satisfaction client à court et à long terme. Le troisième axe est celui du processus interne et permet à l'entreprise de fournir et de développer un avantage concurrentiel. Enfin, le dernier axe est celui de l'apprentissage organisationnel qui tourne autour des ressources humaines et la façon dont elles sont gérées dans le but d'atteindre les objectifs stratégiques mis en place par l'organisation (Choffel et Meyssonier, 2005).

Cobbold et Lawrie (2003) expliquent qu'il y a eu trois stades dans l'évolution du tableau de bord. Le premier stade où le tableau de bord était sous forme d'un outil tournant sur quatre prospectives qui sont la finance, le marché, le processus et les

savoirs. Kaplan et Norton ont suggéré en 1992 de limiter les indicateurs de performances dans chaque prospective pour pouvoir cerner les données et mieux les gérer pour pouvoir mieux atteindre les objectifs. Ils ont stipulé que c'est à partir de l'objectif que l'on doit choisir les indicateurs de performances. Ce dernier point était le point le plus important dans le premier stade d'évolution du tableau de bord. Le point le plus marquant du deuxième stade était l'introduction du concept « objectifs stratégiques » et le développement du principe de causalité (Kaplan et Norton, 1993). Le causalité existait déjà dans le premier modèle de 1992, mais à ce stade, il a été intégré d'une façon plus explicite. Ainsi, l'intérêt qui portait sur les mesures elles même et de façon indépendante s'est remplacé par une liaison causale entre les diverses perspectives et mesures (Brewer, 2002). Aussi, en introduisant le concept « objectifs stratégiques », l'entreprise a pu développer de meilleures stratégies car ce changement a permis de développer un rôle crucial dans l'alignement stratégiques des comportements des unités de gestion (Kaplan et Norton 1993). Cette étape de l'évolution a permis de mettre en harmonie les objectifs et les liens de causalités et les utiliser comme une source pour une meilleure conception d'un *Balanced Scorecard*. (Kaplan et Norton, 2001). Le stage final consiste en la traduction de toutes les données et rapports faits pas les gestionnaires en indicateurs pour de meilleures prises d'initiatives permettant d'atteindre les buts de l'organisation (Kaplan et Norton, 2001).

### *Types de tableau de bord*

Les multiples types de tableau de bord résultent de la multitude et de la variété de ses domaines et niveaux d'application. Par exemple, juste dans le domaine de la gestion de l'information, Eckerson (2006) a identifié trois types de tableaux de bord. Le premier est un tableau de bord stratégique qui regroupe les indicateurs de performances stratégiques liés à la mission de l'entreprise. Il trace la ligne à suivre

pour l'atteinte des résultats ou objectifs tout en précisant les déterminants stratégiques à suivre. Le second est le tableau de bord tactique qui regroupe les indicateurs de performances liés à l'avancement des projets de l'organisation et aux changements liés à l'environnement tels que les tendances et les aspects nouveaux dans un secteur précis. Enfin, il y a le tableau de bord opérationnel qui se focalise sur les fonctions de suivi ou de *monitoring*, et qui regroupe les indicateurs liés aux processus opérationnels clés de l'organisation (Eckerson, 2006).

Par ailleurs, selon Klipfolio Inc., une société de logiciels fondée en 2001 à Ottawa, il existe aussi trois types de tableau de bord : l'opérationnel ; le stratégique et l'analytique<sup>2</sup>. Le premier est un outil de *reporting* qui permet le *monitoring* de la gestion l'organisation et des indicateurs clés de performance tout en surveillant les changements fréquents au niveau des chiffres. En général, ce type de tableau de bord doit être consulté plusieurs fois par jour, voire même minute par minute. Quant au tableau de bord stratégique, il est souvent utilisé par les cadres et les gestionnaires. C'est un outil de surveillance de l'état des indicateurs de performances. Ce type de tableau de bord peut être consulté seulement une fois par jour et n'implique pas l'obligation d'être suivi minute par minute. Quant au tableau de bord analytique, il est généralement conçu par des analystes de données, et est un outil d'analyse des grandes quantités de données (ou big data) dans le but de prévoir ou prédire des données qui peuvent être utiles pour les utilisateurs telles que les tendances. Ce type de tableau permet de prendre de l'avance sur ses concurrents et d'avoir un avantage concurrentiel. En résumé, et comme le précise la compagnie canadienne Klipfolio Inc sur son site web, le tableau de bord opérationnel permet de voir ce qui se passe en temps réel ; le stratégique surveille les indicateurs de performances ; et l'analytique analyse les données pour anticiper et prédire les nouvelles tendances.

---

<sup>2</sup> <https://www.klipfolio.com/resources/articles/operational-analytical-bi-dashboards>

### *Conception du tableau de bord*

Selon Voyer (2006), il existe cinq étapes pour réaliser un tableau de bord. La première est celle de l'organisation du projet du tableau de bord. À cette étape, il faut analyser les conditions de succès du projet, étudier sa faisabilité, identifier et analyser des secteurs et marchés ciblés en prenant en considération les ressources humaines, managériales et financières de la compagnie, mettre en place un plan de réalisation pour les secteurs retenus. La deuxième étape concerne l'identification des préoccupations de gestion et des indicateurs. La précision du design des indicateurs et du tableau de bord est le point le plus important dans la troisième étape. L'avant dernière étape regroupe le volet de la conception informatique et technologique dont le choix des logiciels et outils informatiques à utiliser pour l'élaboration de ce tableau de bord. L'étape finale est celle de la mise en œuvre du tableau de bord, c.à.d. son implantation, ses tests, son intégration, son ajustement et sa validation (Voyer en 2006).

Marchand (2011) a élaboré une autre approche de conception de tableau de bord qui comprend aussi cinq étapes. La première consiste dans l'étude du modèle d'affaires de l'entreprise, ce qui se constitue les discussions entre les décideurs de l'entreprises sur les raisons pour lesquelles le tableau de bord devrait être conçu ; l'identification des principales ressources financière et budgétaires ; l'identification des principaux fournisseurs et clients potentiels de l'entreprise ainsi que la fixation des ressources clés et pertinentes de l'entreprise et enfin la compréhension des données opérationnelles de la compagnie pour pouvoir mapper les processus. La deuxième étape consiste dans la compréhension des données les plus importantes de l'entreprise à travers l'identification des problèmes, défis et les activités de la compagnie en interne. La troisième étape se résume dans l'analyse et l'étude des données

disponibles et puis les filtrer pour pouvoir garder juste celles qui sont fiables. Le choix des indicateurs de performance (*Key Performance Measures* (KPI) en anglais) selon les objectifs de l'entreprise constitue la quatrième étape. Finalement, la structuration du tableau de bord à savoir le design, les principes visuels, les tests et les logiciels adéquats constituent la cinquième et dernière étape de cette approche.

#### 1.3.1.1 Qu'est-ce que la visualisation des données ?

L'analyse, le traitement et la visualisation des données ne sont pas des phénomènes récents. Volle (1978) précise dans son livre « *l'analyse de données* » qu'après la collecte de quantités importantes de données, le traitement et la visualisation étaient très complexes en utilisant la technique ancienne ou traditionnelle parce que le statisticien se retrouvait devant une grande masse de données qu'il est censé comprendre, analyser et aussi visualiser sous forme de graphique ou tableau réduit et qui permettra de traduire toutes les informations. Volle (1978) avait parlé du fait que le statisticien essayait de traduire l'ensemble des données en graphique, mais que le résultat était sous forme de graphes incompréhensibles. Ceci l'avait poussé à changer de type de graphique et aussi à réduire la quantité d'informations ou aussi des variables qui devaient faire objet de son étude, afin de rendre le graphique bien plus explicatif et représentatif en termes de données. Un autre enjeu concerne l'objectivité et la pertinence, et exige l'élaboration d'un cadre conceptuel qui se compose des trois phases suivantes (Volle, 1978) :

- Méthodologique : définition des aspects et variables qui fondent l'instrument à étudier.
- Technique : collecte de l'information, étude, analyse et traitement des données qui feront l'objet de représentation graphique.

- De publication : faire sortir les données sous formes de grande quantité de tableaux ou de graphiques.

Aujourd'hui, avec le développement technologique, la visualisation des données s'est imposée comme étant une industrie à part entière. Avant l'apparition des ordinateurs, les représentations graphiques étaient des défis pour les décideurs puisque ces graphiques, tableaux ou autres outils d'analyse servaient à donner des rapports incluant toutes les données récoltées et il était trop compliqué de les faire à la main. Sans oublier que la période d'élaboration de ces représentations était très longue comparé à aujourd'hui. Avec les outils technologiques d'aujourd'hui, n'importe qui pourrait faire un graphique ou un tableau avec des étiquettes, des légendes et des axes « *The American Historical Review*, Volume 18, Issue 4, July 1913, Pages 791–792 ».

Cependant, le volume des données disponibles ne cessent d'augmenter, avec en moyenne, 2,5 exaotets de données chaque jour. Et ce qui est impressionnant, c'est que ce chiffre est supposé doubler environ chaque quarante mois. Ce qui peut constituer un vrai défi voire un frein pour certaines entreprises (*Harvard business review*, 2012, page 62). Aujourd'hui, les entreprises enregistrent un très grand volume de données en seulement quelques secondes grâce à internet, ce qui donne aux entreprises l'avantage ou l'opportunité de réagir au niveau de décision en utilisant un très grand nombre de données (*Harvard business review*, 2012, page 62). Selon cette même source, la vitesse ou la rapidité représente un élément un peu plus important que le volume puisque son efficacité demeure dans la durée de réception, traitement et analyse des données, ce qui permet aux entreprises d'être plus agiles et plus rapide dans ses décisions, surtout dans un environnement qui ne cesse d'accroître en termes d'exigence des clients et surtout en la présence d'une concurrence acharnée. Ceci peut permettre aux entreprises d'avoir un avantage concurrentiel puisque ça leur permet d'anticiper les comportements, les intentions et aussi les besoins des consommateurs. Le dernier point discuté est celui de la variété, c'est-à-dire les

différents types de données (messages, de postes, de tweet, de graphiques ou aussi tableaux, etc.) qui peuvent être utilisées de la part des gestionnaires, marketeurs ou toutes entreprises qui disposent de cette technologie et qui utilisent le big data comme sources de prise de décision.

Dans l'article « *Beyond the hype : Big data concepts, methods, and analytics* »<sup>3</sup> de Amir Gandomi et Murtaza haider (2014)..., le volume est défini relativement aux variables de temps et du type de données. Autrement dit, les données jugées 'grandes' à une époque peuvent ne pas l'être dans l'avenir, parce que les capacités à intégrer et à stocker les données augmenteront avec le développement continu de la technologie. Quant au type de données, il est évident que chaque industrie utilise des données différentes, ce qui implique que même en ayant le même volume de données, le traitement ne sera pas le même puisque, par exemple, le traitement de données vidéos n'est pas le même que le traitement de données en chiffres. Ce fait impose des technologies différentes. On comprend donc pourquoi il n'est pas raisonnable de donner un seuil ou une valeur exacte pour le qualificatif 'grand volume de données'. Quant à la dimension variété, elle est définie ici de la même façon que précédemment, avec la seule exception que dans le présent article, la notion de données semi-structurées s'est ajoutée. La vitesse, quant à elle, réfère à la vitesse à laquelle les données sont générées, analysées, et traitées. L'apparition de téléphones intelligents, d'appareils numériques, et aussi de produits innovants issus de la technologie, ont permis une création sans précédent de données immenses qui permettent une analyse de données en temps réel. Ceci permet aux entreprises d'intervenir à tout moment et aussi à planifier au bon moment. Par exemple, Wal-Mart traite plus de 1M de transactions par heure (Cukier, 2010). Les données transactionnelles peuvent servir de préparations d'offres personnalisées selon le type de consommateurs et leurs besoins ou préférences.

---

<sup>3</sup> International Journal of information Management, Volume 35, issue 2. April 2015, pages 137-144.

Gandomi et Haider (2014) soulignent l'existence d'autres dimensions jugées importantes qu'il faut prendre en considération vu leurs impacts au niveau des résultats. La première est la véracité, inventée par IBM comme étant la quatrième dimension et qui discute de l'aspect de la fiabilité des sources de données (par exemple, les sentiments qu'éprouvent les clients ou consommateurs dans les médias sociaux sont incertains dans la nature et peuvent différer). Le traitement de données pas trop convaincantes, imprécises ou douteuses représente une autre facette du big data, qui nécessite des outils et des analyses développés spécifiquement pour la gestion et l'exploitation de données incertaines. Une autre dimension est définie par ces auteurs. Il s'agit de la variabilité avec ses deux sous-dimensions, variabilité (variation des débits de données) et complexité (nécessité de connecter, de combiner, de nettoyer et de transformer des données reçues de différentes sources).

Par ailleurs, Oracle définit une autre la dimension comme étant un autre attribut déterminant des données massives. Il s'agit de la dimension « Valeur ». L'idée sous-jacente à cette dimension est le fait que les données reçues sous la forme originale ont généralement une faible valeur comparativement à leur volume.

### 1.3.2 Bénéfices recherchés

Le tableau de bord permet de définir et de comprendre les informations et les éléments les plus importants pour l'entreprise ainsi que le partage des données et des mesures et indicateurs de performance selon les responsabilités liées à chaque utilisateur. Ceci est un élément clé dans l'établissement de la culture de l'entreprise (Deshpande et al., 1993 ; Dover, 2004). Il permet aussi de détecter les performances jugées excellentes, de diagnostiquer les mauvaises performances et de les corriger (Reibstein et al., 2005). Ce qui permet aux gestionnaires ou utilisateurs de connaître

les forces et les failles au niveau de l'organisation pour pouvoir avancer en renforçant celles qui ont un impact positif et rectifier celles qui ont un impact négatif. Être une source d'apprentissage pour l'organisation est un autre avantage du tableau de bord parce qu'il intervient dans la phase dite de création de connaissances (Clark et al., 2006). C'est durant cette phase d'apprentissage que la compagnie développe ses connaissances ou même les modifie et les rectifie parce que cet outil lui permet la prise de décision (Reibstein et al., 2005). Selon Atkinson et al. (1997), le tableau de bord, en tant qu'outil de mesure de performance, devrait se focaliser d'une façon plus importante sur les engagements des compagnies envers leurs différentes parties prenantes, et davantage contrôler les données ou variables qui matérialisent les engagements contractuels de l'entreprise.

#### *La satisfaction des dirigeants et l'utilisation du tableau de bord*

Nous commençons par la définition de la satisfaction en générale et nous allons nous appuyer sur la recherche menée par Zouhour et Leclère (2008) qui a démontré un lien significatif entre la satisfaction des dirigeants et l'utilisation du tableau de bord. Hacking (1983) avait expliqué que le tableau de bord est un outil ou dispositif qui associe entre deux fonctions qui sont le *representing* et l'*intervening*. En 2004, l'auteur avait comparé le tableau de bord au microscope tout en expliquant qu'en travaillant avec les deux outils on cherche à voir ce qui est invisible. Tout comme le microscope qui permet de voir les petits détails et les choses cachées, le tableau de bord donne aux gestionnaires une vue sur ce qu'ils ne peuvent pas voir. Son argumentation sous-jacentes aux deux fonctions était 1) que le tableau de bord est un moyen de représentation d'une réalité qui est celle de la grande compagnie dont les activités opérationnelles sont plus distantes du centre et deviennent un peu invisibles, et 2) qu'il est un outil d'intervention car si « *les théories s'efforcent de dire comment*

le monde est, l'expérimentation et la technologie qui en découlent changent le monde. Nous représentons et nous intervenons » (Hacking, 1983, p. 31).

D'un autre coté ; la satisfaction réfère à l'état d'âme ou du corps qui accompagne l'accomplissement d'un désir ou l'assouvissement d'un besoin (Wikipédia). C'est à ce niveau-là qu'on fait appel à la théorie de Maslow qui décrit les besoins humains sous forme de hiérarchie qui débute par les besoins physiologiques (le bas de la hiérarchie) jusqu'aux besoins d'accomplissement de soi ou d'épanouissement. La figure ci-dessous décrit bien la pyramide de Maslow.

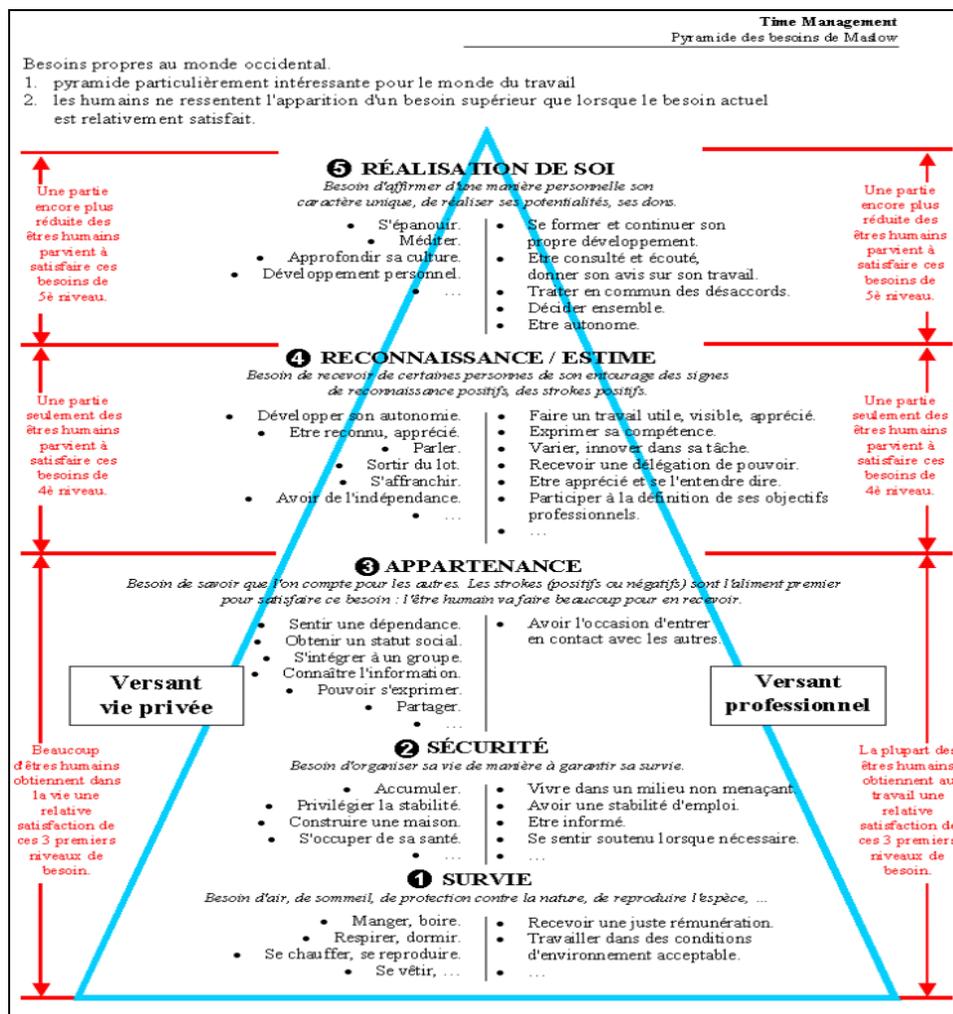


Figure 1.9 – Pyramide des besoins de Maslow (Villac, 1991).

En marketing, la satisfaction est un état psychologique après l'achat et la consommation d'un produit (ou service) qui se traduit par un sentiment fugace résultant de la différence entre les attentes du consommateur et les performances perçues. La satisfaction dépend également de l'attitude préalable envers la marque et le produit (Le dico du marketing). Il existe différents volets dans le concept de satisfaction, à savoir la satisfaction des consommateurs, la satisfaction émotionnelle, la satisfaction sociale, etc. Dans la présente recherche, on s'intéresse plus à la satisfaction au travail, et plus précisément à la satisfaction des employés ou des dirigeants puisqu'on veut étudier le lien entre l'utilisation du tableau de bord et la satisfaction des dirigeants quant à la fonction marketing. Plusieurs recherches ont été menées à ce sujet. Herzberg (1971) avait mené une étude qui avait pour but de déterminer les facteurs qui mènent à la satisfaction au travail. Le résultat de son étude montre deux facteurs principaux : les facteurs intrinsèques et les facteurs extrinsèques.

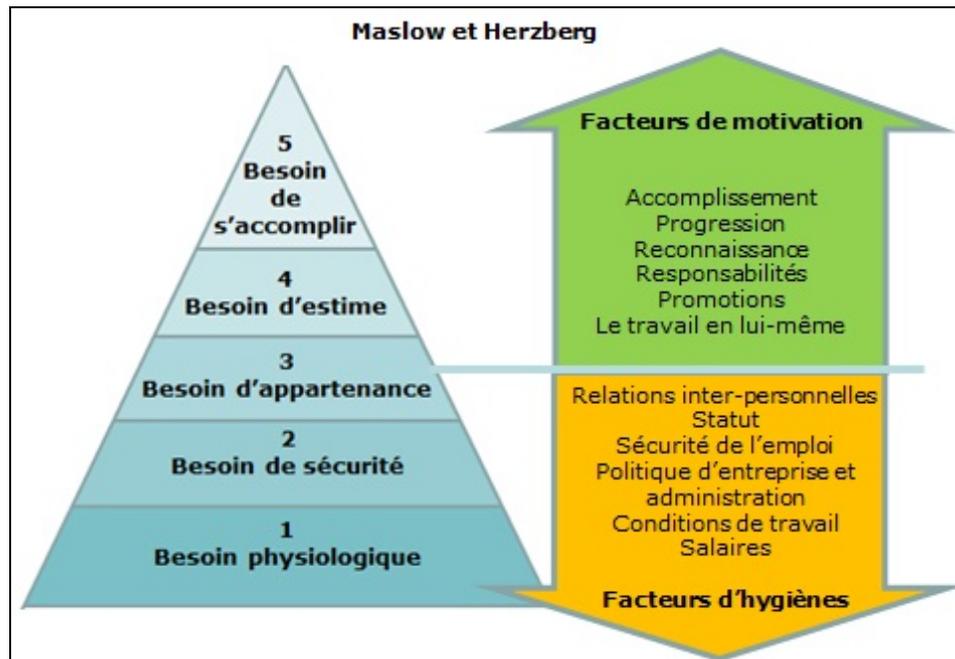


Figure 1.10 – Théorie de Maslow et Herzberg (Louart, 2002)  
(Source : <http://alain.battandier.free.fr/spip.php?article7>)

À la lumière de cette théorie, nous essayerons de voir si la satisfaction des dirigeants est due uniquement aux facteurs de motivation tels que les perspectives d'évolution, les salaires et les avantages sociaux, ou si elle est en relation directe avec le travail, les conditions du travail. Dans le cas spécifique de la présente recherche, on veut explorer le lien entre la satisfaction de la haute direction quant à la fonction marketing et l'utilisation du tableau de bord en tant que facteur extrinsèque.

Un travail de recherche mené en 2008 par Chaari et Leclère ont étudié l'impact de l'utilisation du tableau de bord sur la satisfaction des dirigeants. Cette étude a été menée auprès de 15 grandes firmes appartenant à différents secteurs d'activité, avec en moyenne trois dirigeants par firme dont des directeurs financiers, des directeurs d'achat, des directeurs généraux et des directeurs de ressources humaines. Les résultats de cette étude ont démontré que 90 % des dirigeants ont présenté un degré élevé de satisfaction envers l'utilisation du tableau de bord et plus précisément envers

l'information fournies par ces systèmes ; que 80 % de l'échantillon était satisfait de la clarté de l'information dégagée par les tableaux de bord.

#### 1.4 Le cas des entreprises au Maroc

Selon le chef d'entreprise, consultant, et professeur d'économie, de stratégie et de finance, M. Nabil Adel (Journal le Matin, 2017), la fonction marketing au Maroc ne diffère pas de celle des autres pays. Permettre au management de bien comprendre les idées qui encouragent ou freinent les actes de consommation des consommateurs représente le rôle principal de la fonction marketing. C'est ce qui permet l'adoption des éléments du marketing mix (*produit, prix, place et promotion*). La fonction marketing ou la direction marketing s'occupe de la connaissance du client et de ses besoins avant de se lancer dans les campagnes de promotion ou dans le lancement de nouveaux produits ou aussi l'ouverture de nouveaux points de vente. L'étude de marché est nécessaire d'abord pour obtenir les informations nécessaires dans le but d'évaluer la demande actuelle, potentielle et effective, mais aussi pour connaître les possibilités de croissance ainsi que les marchés émergents et pour aider à élaborer les prévisions de ventes (Rodier 2016).

La performance marketing des entreprises au Maroc et sa mesure sont étroitement liées au niveau de digitalisation permettant de répondre aux nouveaux besoins des consommateurs marocains qui ont changé partiellement leur façon de consommer avec l'arrivée des nouveaux moyens de communications. Plusieurs entreprises ont déjà commencé à installer des actions digitales traditionnelles comme début selon *Ubikom Digital*, une agence digitale située à Casablanca.

Avec 7,8 millions d'internautes au Maroc selon l'Agence Nationale de Réglementation des Télécommunications (ANRT), il est devenu nécessaire que les

entreprises soient présentes sur internet et puissent offrir aux consommateurs de véritables expériences. Les réseaux sociaux représentent aussi une force marketing pour les compagnies marocaines vu que 25 % en 2018 étaient branchés à ces réseaux, selon *Ubikom Digital* (<https://www.ubikom-digital.com/marketing-digital-maroc/> ..., 2018). Ces moyens permettent aux entreprises d'améliorer la relation avec leurs clients et par la suite dégager les profits ou bénéfices du marketing relationnel. Selon cette même agence, l'arme incontournable de la fidélisation des clients est la gestion des données (*data management*, en anglais). Selon cette optique de fidélisation, le but des entreprises est de transmettre aux clients des messages ultra personnalisés tout en choisissant le meilleur moment ainsi que l'utilité pour éviter d'être intrusif et offrir une meilleure expérience. Ceci demande que les décideurs disposent d'une vision globale dans un CRM des clients marocains en possédant toutes les informations nécessaires tels que les coordonnées, l'historique des achats, etc.

Comme noté plus haut, la performance marketing des entreprises au Maroc est reliée au degré de digitalisation. L'entreprise *Ubikom Digital* prévoit que dans l'avenir proche, les boutiques et points de vente au Maroc mettront en place des technologies digitales pour offrir aux clients une facilité de service et une meilleure expérience. Les applications mobiles serviront de cartes de fidélité et aussi un moyen de captation d'informations clients. Le Maroc représente un exemple dans le continent africain en termes de progression dans le domaine du digital. L'utilisation des téléphones est passée en une durée de vingt ans de 5 % à plus de 80 % contrairement à la France à qui ça a pris 50 ans. L'utilisation d'internet a remplacé le fixe et a commencé à jouer le rôle de ce dernier entre les années 70 et 90, celui de diffuser l'information, l'expansion des marchés ainsi que la création des emplois via le réseau de distribution indirect (Jean-Michel Huet, 2017). Du côté de l'e-commerce, le pays est considéré en émergence et les sites ne sont pas assez rentables car les canaux de distribution formels se heurtent à une concurrence informelle qui propose des prix beaucoup plus attractifs, et ça explique pourquoi les plateformes se tournent souvent vers des

capitaux étrangers tels que Jumia, Hmizate et Avito pour soutenir les investissements marketing (Jean-Michel Huet, 2017). La transformation digitale est placée au centre des stratégies de développement des grandes compagnies marocaines comme c'est le cas de la compagnie productrice et détentrice d'actifs couvrant l'intégralité de la chaîne de valeur de phosphate au Maroc (OCP). L'OCP a mis en place une « *digital factory* » qui s'occupe de sa digitalisation en interne. L'entreprise IBM cherche à fournir des services numériques aux compagnies marocaines et africaines en général (Jean-Michel Huet, 2017).

M. Ouissam El Arroussi, directeur marketing BtoB chez INWI, une compagnie de téléphonie, a souligné l'importance de la donnée dans le marketing, la vente ainsi que l'informatique d'aujourd'hui et surtout de l'avenir (TELQUEL, le 30 avril 2019). M. El Arroussi précise que la donnée permet de cerner son environnement et de faire parler les clients, les concurrents ainsi que les prospects et les marchés cibles et encourage l'adoption des stratégies digitales qui selon les statistiques coûtent jusqu'à 60 % moins chers que les stratégies classiques (TELQUEL, le 30 avril 2019).

Le centre international des études et recherches scientifiques avait organisé en 2019 une table ronde pour discuter du progrès réalisé par le Maroc dans le secteur de la digitalisation. Les principaux points discutés autour de *La smart city*, les différents numériques ainsi que la protection de l'environnement digital, étaient le lancement de services électroniques dans le but de faciliter les services administratifs et de se rapprocher des citoyens (Libération, 9 avril 2019).

De ce qui a été présenté plus haut, nous pouvons déduire que les compagnies marocaines optent de plus en plus pour les stratégies de numérisation car ceci représente l'avenir car l'adoption de la digitalisation s'impose aujourd'hui plus que jamais. Le gouvernement de son côté encourage tous les secteurs à passer à la numérisation. Le ministère de l'énergie, des mines et du développement durable a

investi quatre millions de DH dans le but d'améliorer l'accès aux services publics et de rendre l'information plus transparente (Médias24 ; 26 janvier 2018).

Selon Mehdi Alaoui, responsable du pôle Startup à la fédération des technologies de l'information, de télécommunication et de l'offshoring (APEBI), la digitalisation ne décolle pas à cause d'une combinaison de plein de facteurs. (TELQUEL, le 30 avril 2019). Deux principaux obstacles de l'adoption de la numérisation des entreprises ont été abordés lors de la troisième édition des 'rencontres entreprises'. Le premier est un 'bug culturel' qui consiste dans le fait que certaines compagnies perçoivent la transformation numérique comme un poste supplémentaire de dépenses ou comme un poste secondaire. Le deuxième point pour lequel les compagnies refusent ou hésitent de passer à la numérisation est la traçabilité. Les compagnies ne veulent pas que leurs données soient traçables.

Nous concluons cette analyse de la situation des entreprises au Maroc par un constat assez important qui est celui du grand vide en ce qui concerne l'information sur les pratiques des entreprises marocaines sur le plan de la mesure de la performance marketing. D'où d'ailleurs le grand intérêt de la présente recherche.

### 1.5 Cadre conceptuel

Les trois premières sections du présent chapitre ont porté sur les différentes notions théoriques auxquels on s'intéresse dans cette recherche, en particulier, la fonction et le budget marketing, la performance marketing via la performance des activités marketing et par les métriques marketing, ainsi que la capacité de mesurer cette performance. La quatrième section a décrit la situation des entreprises situées au Maroc relativement aux notions clés de la présente recherche. L'objet de la présente section est de proposer et d'expliquer le cadre conceptuel de cette recherche.

Rappelons que l'objectif premier de la présente recherche est d'évaluer la capacité des entreprises situées au Maroc à mesurer leurs performances marketing et de vérifier les impacts potentiels de cette capacité. Nos hypothèses de recherche ainsi que notre modèle conceptuel qui sera présenté à la fin de cette section, découlent de notre revue de littérature, et plus particulièrement de l'étude de O'sullivan et Abella (2007), de celle de O'Sullivan et al. (2009) ; et de celle de Krush et al. (2016). Nous répliquerons l'essentiel de ces trois études mais dans le contexte spécifique des compagnies situées au Maroc. Les deux études de O'sullivan et Abella (2007) et (2009), ont été menées dans des territoires autres que celui où nous effectuons notre étude, et elles avaient comme objectif d'examiner l'impact de la capacité à mesurer la performance marketing sur la performance et la rentabilité de l'entreprise et la satisfaction de la haute direction tout en prenant l'utilisation du tableau de bord comme variable modératrice. D'un autre côté, l'étude élaborée par Krush et al. (2016) se concentre plus sur deux volets ; la vitesse de la mise en œuvre de la stratégie marketing, c.à.d. la rapidité de l'implémentation stratégique, et sur la capacité de la gestion des informations sur le marché. Ce qui diffère notre étude de ces trois études est que nous allons utiliser les variables étudiées dans les deux premières études dans le contexte des entreprises situées au Maroc tout en rajoutant la variable de la rapidité de l'implémentation de la stratégie marketing utilisée dans la troisième étude.

O'Sullivan et Abela (2007) ont exploré le lien entre l'utilisation du tableau de bord marketing et la satisfaction des dirigeants quant à la fonction marketing. Plus précisément, ils ont vérifié l'hypothèse selon laquelle plus l'utilisation du tableau de bord est importante, plus la capacité de mesurer la performance marketing influencera positivement la performance globale de l'entreprise mais aussi la satisfaction de ses dirigeants de l'apport de sa fonction marketing.

En se basant sur les informations fournies dans ce chapitre et en se référant principalement à l'étude menée par O'Sullivan et Abela (2007), nous explorerons en premier temps la capacité des entreprises à mesurer leur performance marketing, représentée par les deux dimensions suivantes : 1) la capacité de mesurer la performance des principales activités marketing, et 2) la capacité de fournir les principales métriques marketing. Le but est de vérifier si cette capacité a un impact positif sur 1) la performance globale de l'entreprise ; 2) la satisfaction des dirigeants quant à l'apport de la fonction marketing ; et 3) la rapidité de l'implémentation des stratégies marketing.

À la lumière des principaux constats soulignés dans les sections précédentes, et en particulier sur l'étude menée par O'sullivan et Abella (2007), sur celle de O'Sullivan et al. (2009) ; et sur celle de Krush et al. (2016), nous pouvons énoncer les hypothèses de la présente recherche comme suit :

- H1** La capacité de mesurer la performance des activités marketing influence positivement **a)** la rapidité de l'implémentation de la stratégie Marketing, **b)** la performance de l'entreprise, et **c)** la satisfaction de la direction générale.
- H2** La capacité de fournir un ensemble de métriques marketing influence positivement **a)** la rapidité de l'implémentation de la stratégie Marketing, **b)** la performance de l'entreprise, et **c)** la satisfaction de la direction générale.
- H3** La capacité de mesurer la performance marketing influence positivement **a)** la rapidité de l'implémentation de la stratégie Marketing, **b)** la performance de l'entreprise, et **c)** la satisfaction de la direction générale.

Notre modèle conceptuel découle directement des trois études citées plus haut, à savoir, celle de O'sullivan et Abella (2007) ; celle de O'Sullivan et al. (2009) ; et celle de Krush et al. (2016). Ce modèle reprend donc les douze hypothèses (H1a, b, et c ; H2a, b, et c ; H3a, b, et c ) discutées et énoncées ci-dessus. La figure suivante illustre bien ce modèle.

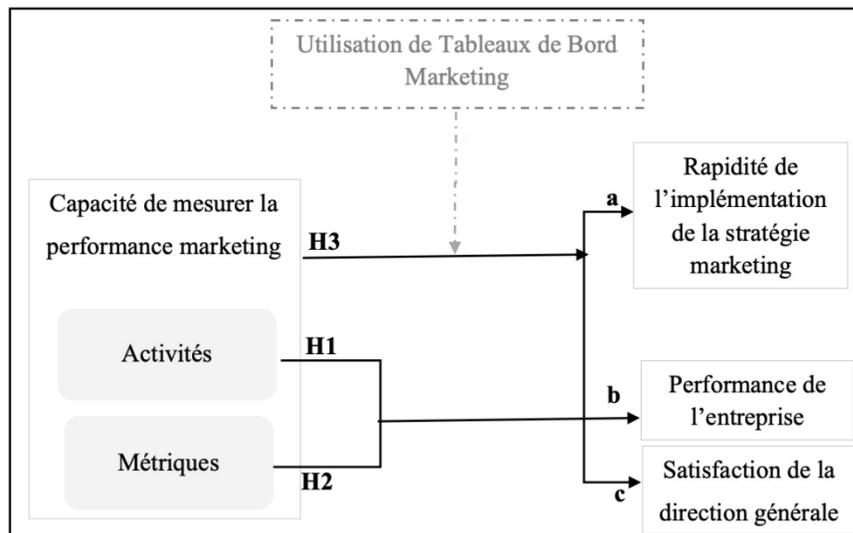


Figure 1.11 – Modèle conceptuel

## CHAPITRE II

### MÉTHODOLOGIE

Ce chapitre s'intéresse à déterminer la manière dont les données seront collectées et aussi à l'échantillonnage, et finalement à expliquer le contenu des différentes sections du questionnaire que nous allons élaborer.

#### 2.1 Échantillonnage

Afin de collecter des données pertinentes, le participant ou la participante doit faire partie de directeurs, responsables et utilisateurs de tableau de bord dans le département marketing d'une entreprise située au Maroc. Homme ou femme, âgé(e)s entre 18 et 65 ans travaillant dans le marketing (65 ans étant l'âge maximal pour prendre la retraite au Maroc).

Une partie de notre étude vise à connaître l'impact de l'utilisation du tableau de bord marketing sur la performance de l'entreprise et la comparer à la performance des entreprises qui ne l'utilisent pas. Pour ceci ; on a besoin d'avoir des réponses de la part de répondants dans le département marketing. Notre étude vise seulement les personnes opérantes dans le département marketing. On exclut donc toute personne qui ne travaille pas dans ce département.

Les études élaborées auparavant au Canada et aux états unis étaient composées d'un échantillon entre 100 et 150 personnes. Pour donner un sens à notre étude, nous avons

choisi de viser 150 participants, et par la suite, comparer les résultats obtenus avec les recherches antérieures puisqu'il s'agit d'environnements différents.

## 2.2 Collecte de données

Le réseau des entreprises marocaines est l'outil que j'ai utilisé pour constituer l'échantillon. Une adresse web (URL) automatiquement créée par l'application *SurveyMonkey* permettra aux répondants de compléter le questionnaire en ligne. Cette adresse sera d'abord envoyée via un e-mail à la personne ressource dans chacune des organisations échantillonnées. Chaque personne ressource est invitée à transférer ce courriel aux gestionnaires, responsables ou directeurs au sein de son organisation.

## 2.3 Questionnaire

La première partie de notre questionnaire en ligne s'intéresse aux informations générales, c'est-à-dire le secteur d'activité de l'entreprise, sa catégorie, son type, son effectif, ainsi que les outils utilisés pour la gestion de sa performance. La deuxième partie quant à elle s'intéresse à la capacité de la société à mesurer la performance ou productivité des activités marketing tel que l'image de marque, les plans Marketing, le publipostage, la publicité, les promotions ainsi que le marketing de canal. La troisième section se focalise sur les indicateurs financiers, indicateurs non financiers, indicateurs de référence par rapport aux plans et finalement les indicateurs de référence par rapport aux concurrents. Cette partie a pour but d'évaluer la capacité actuelle de l'entreprise à produire les informations relatives à chacune de ces mesures de performance marketing. La section quatre s'occupe de la mesure de performance de l'entreprise comparativement aux autres concurrents. Cette partie s'intéresse à la performance globale, au volume des ventes, à la part de marché et finalement à la rentabilité de l'organisation. La cinquième section quant à elle met l'accent sur le

concept de rapidité d'implémentation de la stratégie marketing. Finalement, la dernière section se penche sur l'appréciation du répondeur vis-à-vis du sondage.

Le tableau 2.1 Concepts clés dans les pages suivantes présente une description détaillée des différentes variables qui rentrent dans le cadre de la présente recherche.

Tableau 2.1 – Concepts clés

	Concept	Définition	Mesure	Références
VARIABLES DÉPENDANTES	Rapidité de l'implémentation de la stratégie marketing	L'évaluation du répondant de la rapidité de l'implémentation de la stratégie marketing au sein de son entreprise, comparativement : 1) ses concurrents ; 2) la norme de son secteur d'activité, et 3) u temps normalement requis.	Les 3 items de la question 13 (échelle de <i>Likert</i> à 7 points).	Krush et al. (2016).
	Performance de la firme	Moyenne des scores accordés par le répondant à sa firme comparativement à ses concurrents, relativement à sa performance, en termes de : 1) volume des ventes, 2) part de marché, et 3) rentabilité.	Le 2 <sup>e</sup> , le 3 <sup>e</sup> et le 4 <sup>e</sup> items de la question 12 (ou aussi, le 1 <sup>er</sup> item de la question 12, qui réfère à la performance globale).	O'Sullivan et al. (2009).
	Satisfaction de la direction générale de la performance marketing	Marketing's stature.	La question 14 (un seul item, avec une échelle de <i>Likert</i> à 5 points).	O'Sullivan et al. (2009).
VARIABLES INDÉPENDANTES	Capacité de mesurer la performance des activités marketing	Moyenne des scores de la firme sur 12 items se rapportant aux 12 activités marketing suivantes : 1) Image de marque ; 2) Campagnes de publipostage / e-mail ; 3) Site Web et présence sur Internet ; 4) Relations publiques et communications internes ; 5) Marketing de canal ;	Les 12 items de la question 9 (échelle de de <i>Likert</i> à 7 points).	O'Sullivan et al. (2009).

		6) La publicité et les promotions ; 7) Télémartketing et gestion des contacts ; 8) Salons et évènements ; 9) Relations entre analystes et parties prenantes ; 10) Système de la gestion de la relation client (CRM) ; 11) Recherche marketing ; et 1 2) Budgétisation.		
	Capacité de mesurer la performance marketing par une gamme complète de métriques	Moyenne des scores sur 4 items se rapportant à ces 4 catégories de métriques marketing : 1) les indicateurs financiers, 2) les indicateurs non financiers, 3) les indicateurs de référence ( <i>benchmarks</i> ) par rapport aux plans, et 4) les indicateurs de référence ( <i>benchmarks</i> ) par rapport aux concurrents.	Les 4 items de la question 10 (échelle de <i>Likert</i> à 7 points).	O'Sullivan et al. (2009).
	Capacité de mesurer la performance marketing	La moyenne de 1) la capacité de mesurer la performance des activités marketing et 2) de la capacité de mesurer la performance marketing par une gamme complète de métriques	Une simple moyenne des deux concepts précédents	O'Sullivan et al. (2009).

VARIABLE MODÉRATRICE	Utilisation de tableau de bord marketing	<p>Moyenne des réponses à 3 items liés à l'utilisation :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) 'un tableau de bord de niveau supérieur des indicateurs clés de la performance marketing ;</li> <li>2) e rapports automatisés de performance de la gamme complète des activités marketing, et</li> <li>3) 'informations désagrégées (drill-down), automatisées et spécifiques à chaque programme de marketing individuel permettant leur analyse détaillée.</li> </ol>	Les 3 items de la question 11 (échelle de <i>Likert</i> à 7 points).	O'Sullivan et al. (2009).
VARIABLES DE CONTRÔLE	Taille de la firme	<p>Nombre d'employés (le volume des ventes, ou le capital, sont aussi des indicateurs appropriés). Un choix parmi ces trois intervalles :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ntre 1 et 99</li> <li>• ntre 100 et 499</li> <li>• 00 et plus</li> </ul>	Question 5 (un seul item).	O'Sullivan et al. (2009).
	Âge de la firme	<p>L'âge de la firme du répondant. Un choix parmi ces trois intervalles :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• e 0 à 19 ans</li> <li>• e 20 à 40 ans</li> <li>• lus que 40 ans</li> </ul>	Question 1 (un seul item).	O'Sullivan et al. (2009).



## 2.4 Analyses et techniques statistiques

Après avoir présenté les différentes variables qui rentrent dans le cadre de notre recherche (Voir ci-haut le Tableau 2.2 Concepts clés), nous présenterons les différentes techniques statistiques que nous appliquerons pour tester l'ensemble de nos hypothèses de recherche.

En premier temps, nous allons commencer par une analyse descriptive pour l'ensemble des variables qui font objet de notre recherche. Cela nous permettra de définir le profil des répondants, l'âge de la société où ils travaillent, le secteur d'activité et économique de la société où ils travaillent ainsi que les outils marketing qu'ils utilisent. Ensuite, nous continuerons l'analyse avec des tests de corrélation inter-items pour déterminer la corrélation qui existe entre les différents items qui opérationnalisent chacun des concepts. L'étape suivante sera celle de tester d'un côté la fiabilité des construits grâce au résultat de l'alpha de Cronbach, et d'un autre côté, tester leurs validités en se basant sur l'indice KMO. Une fois qu'on aura confirmé la fiabilité et la validité de nos variables, nous procéderons aux tests des hypothèses de la présente recherche par l'analyse de corrélation et par la régression multiple.

## CHAPITRE III

### RÉSULTATS

Dans le chapitre précédent, nous avons décrit la méthodologie adoptée pour atteindre l'objectif de recherche. Dans le présent chapitre, nous appliquerons cette méthodologie et présenterons les résultats de cette recherche.

#### 3.1 Préparation des données

La phase de préparation des données est une phase très importante et demande une attention spécifique parce qu'elle représente en grande partie le reflet des résultats obtenus ainsi que leurs qualités « Malhotra 2007). Lors de cette étape, nous avons commencé par compléter certaines réponses manquantes mais sans provoquer un effet sur nos variables d'études (Malhotra, 2007). Ensuite nous avons procédé à la suppression des réponses jugées insatisfaisantes ou incomplètes.

La codification et le transfert numérique des données ont été générés d'une manière automatique grâce au logiciel de sondage en ligne 'Survey Monkey'. Le total de réponses obtenues était de 122 réponses et après le nettoyage on a pu obtenir 96 réponses sachant que notre questionnaire a été administré en se servant d'une seule méthode via internet.

## 3.2 Analyses descriptives

### 3.2.1 Les répondants

L'échantillon de cette étude se compose, après le nettoyage, de 96 répondants. Sur 96 répondants de différentes entreprises au Maroc, 37,5 % des répondants travaillent pour des compagnies âgées entre 0 et 19 ans, 28,1 % pour des compagnies âgées entre 20 et 40 ans et 32,3 % pour des compagnies qui datent de plus de 40 ans.

Tableau 3.1 – Âge des sociétés des répondants

	N	%
Valeur manquante	2	2,1
De 0 à 19 ans	36	37,5
De 20 à 40 ans	27	28,1
Plus que 40 ans	31	32,3
Total	96	100,0

Concernant le secteur d'activité des entreprises. 60,4 % des répondants travaillent dans le secteur des services, 25 % dans des entreprises industrielles ; 6,3 % dans le secteur des nouvelles technologies et finalement 6,3 % dans le secteur agricole.

Tableau 3.2 – Secteurs économiques des sociétés des répondants

	N	%
Valeur manquante	2	2,1
Agriculture	6	6,3
Industrie	24	25,0
Nouvelles technologies	6	6,3
Services	58	60,4
Total	96	100,0

Plus de 85 % sont des entreprises privées. L'étude nous a révélé que les répondants proviennent d'une grande variété d'entreprises, à savoir, les banques, les sociétés

d'assurances, les compagnies aériennes, les agences médias, les services publics, les compagnies pétrolières, les compagnies d'automobile, les compagnies pharmaceutiques, les compagnies d'import et export, les agences de voyages, etc.

Tableau 3.3 – Type des sociétés des répondants

	N	%
Valeur manquante	1	1,0
Agence média	17	17,7
Autre	45	46,9
Banque	11	11,5
Chaîne hôtelière	1	1,0
Compagnie aérienne	4	4,2
Services public	11	11,5
Société d'assurances	6	6,3
Total	96	100,0

Notre étude vise les personnes opérantes dans le Marketing, la majorité des répondants ont confirmé qu'ils travaillaient dans le département Marketing. Ceci nous rapproche suffisamment de l'étude faite par O'sullivan et Abella en 2008 et qui ont eu un total de 98 répondants. Le nombre des répondants aurait pu être bien plus élevé sans la situation actuelle dans le monde à cause de la pandémie COVID-19 qui a fait en sorte que la majorité des compagnies ferment leurs portes temporairement et surtout au Maroc vu que le pays a décidé de faire un confinement générale et avec de strictes règles pour pouvoir sortir de chez soi.

Tableau 3.4 – Départements des répondants

	N	%
Autre	2	2,1
Financier	2	2,1
Marketing	92	95,8
Total	96	100,0

L'étude a révélé que 72,9 % des répondants utilisent le tableau de bord comme outil Marketing, 65,6 % utilisent le Reporting, 29,9 % utilisent la méthode budgétaire,

environ 20,8 % optent pour une méthode mise en place par la compagnie elle-même et finalement la méthode ABC restent l'outil le moins utilisé avec seulement 5,2 %.

Par ailleurs, cinq répondants ont indiqué qu'ils utilisent d'autres outils pour gérer la performance de leur société. Il s'agit des outils suivants : « Actuellement en cours d'élaboration des tableaux de bord » ; « Global gestion », « KPI », « tableau Excel » et « Réunions hebdomadaires en 1 to 1 ».

Tableau 3.5 – Les outils utilisés par les répondants

	Méthode ABC		Méthode budgétaire		Reporting		Tableau de bord		Vous avez mis en place votre propre méthode-	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
NON	91	94,8	68	70,8	33	34,4	26	27,1	76	79,2
OUI	5	5,2	28	29,2	63	65,6	70	72,9	20	20,8
Total	96	100	96	100	96	100	96	100	96	100

### 3.2.2 Les variables clés de la recherche

Le tableau ci-dessous fait un rappel des hypothèses de recherche de la présente étude. Il permet de présenter de façon structurée les 12 (4\*3) hypothèses de recherche ainsi que les différents concepts sous-jacents, les questions qui servent à les opérationnaliser et qui figurent dans le questionnaire, et finalement les variables qui découlent du codage de ces questions et qui figurent dans le fichier de données SPSS. Cette sous-section du mémoire sert à présenter les résultats de l'analyse descriptive uni-variée de l'ensemble de ces variables clés de la présente étude.

Tableau 3.6 – Hypothèses de recherche, concepts, questions et variables

Hypothèses de recherche		Concept(s)	Question(s) (Questionnaire)	Variable(s) (Fichier de données SPSS)
No	Énoncé			
H1.a	La capacité de mesurer la performance des activités marketing influence positivement la rapidité de l'implémentation de la stratégie Marketing	Capacité de mesurer la performance des activités marketing	Les 12 items de la question 9 (échelle de de <i>Likert</i> à 7 points).	MES_PERF_ACTIV_1 à MES_PERF_ACTIV_12
		Rapidité de l'implémentation de la stratégie Marketing	Les 3 items de la question 13 (échelle de <i>Likert</i> à 7 points).	CONCUR_IMPLM_STRAT_MKG ; NORM_IMPLM_STRAT_MKG ; et TEMPS_IMPLM_STRAT_MKG
H1.b	La capacité de mesurer la performance des activités marketing influence positivement la performance de l'entreprise.	Capacité de mesurer la performance des activités marketing  Performance de l'entreprise	Les 12 items de la question 9 (échelle de de <i>Likert</i> à 7 points).  Le 2 <sup>e</sup> , le 3 <sup>e</sup> et le 4 <sup>e</sup> items de la question 12 (ou aussi, le 1 <sup>er</sup> item de la question 12, qui réfère à la performance globale).	MES_PERF_ACTIV_1 à MES_PERF_ACTIV_12  PERF_VOLUM_VENTES ; PERF_PAR_MARCH ; et PERF_RENT (PERF_GLOBALE).
H1.c	La capacité de mesurer la performance des activités marketing influence positivement la satisfaction de la direction générale.	Capacité de mesurer la performance des activités marketing  Satisfaction de la direction générale de la performance marketing	Les 12 items de la question 9 (échelle de de <i>Likert</i> à 7 points).  La question 14 (un seul item, avec une échelle de <i>Likert</i> à 5 points).	MES_PERF_ACTIV_1 à MES_PERF_ACTIV_12  DG_PERF_MKG
H2.a	La capacité de fournir un ensemble de métriques marketing influence positivement la rapidité de l'implémentation de la stratégie	Capacité de fournir un ensemble de métriques marketing	Les 4 items de la question 10 (échelle de <i>Likert</i> à 7 points).	PROD_INF_MES_PERF_1 à _4
		Rapidité de l'implémentation de la stratégie	Les 3 items de la question 13 (échelle de	CONCUR_IMPLM_STRAT_MKG ; NORM_IMPLM_STRAT_MKG ; et TEMPS_IMPLM_STRAT_MKG

Hypothèses de recherche		Concept(s)	Question(s) (Questionnaire)	Variable(s) (Fichier de données SPSS)
No	Énoncé			
	Marketing.	Marketing	Likert à 7 points).	
H2.b	La capacité de fournir un ensemble de métriques marketing influence positivement la performance de l'entreprise.	Capacité de fournir un ensemble de métriques marketing  Performance de l'entreprise	Les 4 items de la question 10 (échelle de <i>Likert</i> à 7 points).  Le 2 <sup>e</sup> , le 3 <sup>e</sup> et le 4 <sup>e</sup> items de la question 12 (ou aussi, le 1 <sup>er</sup> item de la question 12, qui réfère à la performance globale).	PROD_INF_MES_PERF_1 à _4  PERF_VOLUM_VENTES ; PERF_PAR_MARCH ; et PERF_RENT (PERF_GLOBALE).
H2.c	La capacité de fournir un ensemble de métriques marketing influence positivement la satisfaction de la direction générale.	Capacité de fournir un ensemble de métriques marketing  Satisfaction de la direction générale de la performance marketing	Les 4 items de la question 10 (échelle de <i>Likert</i> à 7 points).  La question 14 (un seul item, avec une échelle de <i>Likert</i> à 5 points).	PROD_INF_MES_PERF_1 à _4  DG_PERF_MKG
H3.a	La capacité de mesurer la performance marketing influence positivement la rapidité de l'implémentation de la stratégie Marketing.	Capacité de mesurer la performance marketing  Rapidité de l'implémentation de la stratégie Marketing	Moyenne de ses deux dimensions (activités et métriques).  Les 3 items de la question 13 (échelle de <i>Likert</i> à 7 points).	CONCUR_IMPLM_STRAT_MKG ; NORM_IMPLM_STRAT_MKG ; et TEMPS_IMPLM_STRAT_MKG
H3.b	La capacité de mesurer la performance marketing influence positivement la performance de l'entreprise.	Capacité de mesurer la performance marketing  Performance de l'entreprise	Moyenne de ses deux dimensions (activités et métriques).  Le 2 <sup>e</sup> , le 3 <sup>e</sup> et le 4 <sup>e</sup> items de la question 12 (ou aussi, le 1 <sup>er</sup> item	PERF_VOLUM_VENTES ; PERF_PAR_MARCH ; et PERF_RENT (PERF_GLOBALE).

Hypothèses de recherche		Concept(s)	Question(s) (Questionnaire)	Variable(s) (Fichier de données SPSS)
No	Énoncé			
			de la question 12, qui réfère à la performance globale).	
H3.c	La capacité de mesurer la performance marketing influence positivement la satisfaction de la direction générale.	Capacité de mesurer la performance marketing  Satisfaction de la direction générale de la performance marketing	Moyenne de ses deux dimensions (activités et métriques).  La question 14 (un seul item, avec une échelle de <i>Likert</i> à 5 points).	DG_PERF_MKG

Après ce rappel des hypothèses de recherche et des concepts qu'elles couvrent, nous allons continuer avec une étude descriptive univariée de chaque variable qui en découle. Pour cela, nous allons suivre l'ordre des variables telle qu'elles sont présentées dans le tableau ci-dessus, ce qui revient aussi à faire l'analyse en suivant l'ordre des cinq concepts tels que présentés dans le tableau ci-dessus.

*Capacité de mesurer la performance des activités marketing  
(les 12 variables MES\_PERF\_ACTIV\_1 à MES\_PERF\_ACTIV\_12)*

Le tableau ci-dessous nous montre qu'on a obtenu 96 réponses sur les concepts de l'image de marque, les campagnes de publipostage/email, télémarketing et gestion des contacts, gestion de la relation client (CRM), et finalement sur la budgétisation. D'un autre côté, on a obtenu 95 réponses sur les concepts ; site web et présence sur internet, relations publiques et communications internes, publicité et promotions, salons et événements, relations entre analystes et parties prenantes et finalement sur la recherche Marketing. Le dernier point concerne le marketing du canal avec 94 réponses sur le total des répondants.

Sur l'ensemble des réponses obtenues pour les différents concepts, on peut voir que la moyenne des réponses est située entre 4 et 5 sur un intervalle de 1 à 7. La valeur minimale pour le concept de relations publiques et communications internes est de 2 et la valeur maximale est de 7. Tandis que la valeur minimale pour tous les autres aspects est de 1 et la valeur maximale est de 7.

Tableau 3.7 – Étude descriptive de la mesure de la performance des activités marketing

	MES_PERF_ACTIV_1	MES_PERF_ACTIV_2	MES_PERF_ACTIV_3	MES_PERF_ACTIV_4	MES_PERF_ACTIV_5	MES_PERF_ACTIV_6	MES_PERF_ACTIV_7	MES_PERF_ACTIV_8	MES_PERF_ACTIV_9	MES_PERF_ACTIV_10	MES_PERF_ACTIV_11	MES_PERF_ACTIV_12	
N	96	96	95	95	94	95	96	95	95	96	95	96	
Moyenne	4,54	4,42	4,86	4,85	4,59	4,68	4,51	4,57	4,54	4,77	4,51	4,86	
Mode	5	3 <sup>a</sup>	5	6	5	6	4	5	5	6	6	4	
Ecart type	1,589	1,775	1,654	1,523	1,455	1,764	1,603	1,548	1,367	1,599	1,744	1,505	
Asymétrie	-,496	-,252	-,598	-,207	-,312	-,384	-,160	-,421	-,258	-,515	-,532	-,313	
Kurtosis	-,482	-,884	-,285	-1,082	-,503	-,821	-,802	-,130	-,495	-,416	-,720	-,512	
Minimum	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	
Maximum	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	
Percentiles	25	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00
	50	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
	75	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	5,00	6,00	6,00	6,00
a. Présence de plusieurs modes. La plus petite valeur est affichée.													

*Rapidité de l'implémentation de la stratégie Marketing  
(les 3 variables CONCUR\_IMPLM\_STRAT\_MKG ;  
NORM\_IMPLM\_STRAT\_MKG ; et TEMPS\_IMPLM\_STRAT\_MKG)*

Le tableau ci-dessous montre que 95 personnes ont répondu à la première et à la troisième question du concept de « implémentation de la stratégie », tandis que 92 personnes ont répondu à la deuxième question. Sur un intervalle situé entre 1 et 7, la moyenne des réponses pour la première question est de 4,66, tandis que la moyenne

pour la deuxième question est de 4,45 et finalement une moyenne de 4,53 pour la troisième question. Le tableau montre que la valeur minimale était de « 1 » et la valeur maximale était de « 7 ».

Tableau 3.8 – Étude descriptive de l'implémentation de la stratégie marketing

		CONCUR_IMPL M_STRAT_MKG	NORM_IMPL _STRAT_MKG	TEMPS_IMPL M_STRAT_MKG
N		95	92	95
Moyenne		4,66	4,54	4,53
Mode		4	5	4
Ecart type		1,342	1,304	1,351
Asymétrie		-,195	-,371	-,136
Kurtosis		,153	-,236	-,506
Plage		6	6	6
Minimum		1	1	1
Maximum		7	7	7
Percentiles	25	4,00	4,00	4,00
	50	5,00	5,00	5,00
	75	6,00	5,00	6,00

...

	CONCUR_IMPL STRAT_MKG		NORM_IMPL_ST RAT_MKG		TEMPS_IMPL_ST RAT_MKG	
	N	%	N	%	N	%
1-Extrêmement lente	2	2,1	1	1,0	1	1,0
2-Très lente	3	3,1	6	6,3	5	5,2
3-Assez lente	9	9,4	12	12,5	16	16,7
4-Ni lente ni rapide	31	32,3	22	22,9	25	26,0
5-Assez rapide	26	27,1	29	30,2	23	24,0
6-Très rapide	14	14,6	18	18,8	19	19,8
7-Extrêmement rapide	10	10,4	4	4,2	6	6,3
Total	95	99,0	92	95,8	95	99,0

**Performance de l'entreprise** (les 4 variables *PERF\_VOLUM\_VENTES* ; *PERF\_PAR\_MARCH* ; et *PERF\_RENT* et *PERF\_GLOBALE*)

Le tableau ci-dessous nous montre que sur un total de 95 réponses, la moyenne de la performance en termes de volume des ventes est 3,52, tandis que celle de la part de

marché est de 3,41, celle de la rentabilité qui est de 3,47, et finalement celle de la performance globale est de 3,48. Pour toutes ces 4 mesures de performance de l'entreprise, la valeur minimale est 1 tandis que la valeur maximale est 5, sur un intervalle de 1 à 5.

Tableau 3.9 – Étude descriptive de la performance de l'entreprise

		PERF_VOLUM_	PERF_PAR_M	PERF_RENT	PERF_GLOBALE
		VENTES	ARCH		
N		95	95	95	95
Moyenne		3,52	3,41	3,47	3,48
Mode		3	3	3 <sup>a</sup>	3
Ecart type		,921	1,047	,909	,797
Asymétrie		-,214	-,326	-,137	-,205
Kurtosis		-,028	-,182	-,382	,251
Minimum		1	1	1	1
Maximum		5	5	5	5
Percentiles	25	3,00	3,00	3,00	3,00
	50	3,00	3,00	3,00	3,00
	75	4,00	4,00	4,00	4,00

*Satisfaction de la direction générale de la performance marketing (la variable DG\_PERF\_MKG)*

Sur une échelle de 1 comme valeur minimale et 5 comme valeur maximale, les répondants sont appelés à répondre à la question suivante : *comment la direction générale évalue la performance marketing actuelle de votre société ?* La moyenne des réponses est de 3.48 ; ce qui signifie que la moyenne qu'attribuent les directions générales à la performance marketing de leurs sociétés est de 3.48 sur 5. Sur les 94 répondants, 7 ont répondu que la performance marketing est jugée faible de la part de leur direction générale, 8 ont répondu qu'elle est inférieure à la moyenne, tandis que 30 ont répondu que leur performance est jugée moyenne de la part de leur direction générale. Seulement 31 ont répondu que leur performance marketing est supérieure à

la moyenne et finalement ceux qui ont répondu que leur performance marketing est excellente sont au nombre de 18.

Tableau 3.10 – Étude descriptive de la satisfaction de la direction générale

<b>N</b>	94	
<b>Moyenne</b>	3,48	
<b>Médiane</b>	4,00	
<b>Mode</b>	4	
<b>Ecart type</b>	1,124	
<b>Asymétrie</b>	-,526	
<b>Kurtosis</b>	-,203	
<b>Plage</b>	4	
<b>Minimum</b>	1	
<b>Maximum</b>	5	
<b>Percentiles</b>	<b>25</b>	3,00
	<b>50</b>	4,00
	<b>75</b>	4,00

...

	N	%
<b>1-Faible</b>	7	7,3
<b>2-Inférieure à la moyenne</b>	8	8,3
<b>3-Moyenne</b>	30	31,3
<b>4-Supérieure à la moyenne</b>	31	32,3
<b>5-Excellente</b>	18	18,8
<b>Total</b>	94	97,9

*Capacité de fournir un ensemble de métriques marketing  
(les 4 variables PROD\_INF\_MES\_PERF\_1 à \_4)*

Le tableau ci-dessous dévoile que la majorité des répondants ont répondu aux questions liées au concept des métriques marketing. Une seule réponse manquante pour les trois premières questions et 2 réponses manquantes pour la quatrième question. Le tableau dévoile que les sociétés disposent d'une capacité moyenne située entre 4 et 5 sur une échelle de 1 à 7 à produire de l'information relative aux

indicateurs financiers avec une moyenne de 4.88, aux indicateurs non financiers avec une moyenne de 4.68, aux indicateurs de référence par rapport aux plans avec une moyenne de 4.64 et aux indicateurs de référence par rapport aux concurrents avec une moyenne de 4.52. Sur l'ensemble des réponses, la valeur minimale de la réponse était de 1 tandis que la valeur maximale était de 7.

Tableau 3.11 – Étude descriptive sur les métriques marketing

		<b>Indicateurs financiers</b>	<b>Indicateurs non financiers</b>	<b>Indicateurs de référence (benchmarks) par rapport aux plans</b>	<b>Indicateurs de référence (benchmarks) par rapport aux concurrents</b>
N		95	95	95	94
Moyenne		4,88	4,68	4,64	4,52
Mode		5	6	6	6
Ecart type		1,590	1,446	1,584	1,800
Asymétrie		-,455	-,506	-,603	-,481
Kurtosis		-,676	-,220	-,306	-,792
Plage		6	6	6	6
Minimum		1	1	1	1
Maximum		7	7	7	7
Percentiles	25	4,00	4,00	4,00	3,00
	50	5,00	5,00	5,00	5,00
	75	6,00	6,00	6,00	6,00

...

	<b>Indicateurs financiers</b>		<b>Indicateurs non financiers</b>		<b>Indicateurs de référence (benchmarks) par rapport aux plans</b>		<b>Indicateurs de référence (benchmarks) par rapports aux concurrents</b>	
	N	%	N	%	N	%	N	%
1-Extrêmement faible	1	1	3	3,1	5	5,2	8	8,3
2	9	9,4	3	3,1	5	5,2	7	7,3
3	11	11,5	15	15,6	12	12,5	12	12,5
4	11	11,5	18	18,8	17	17,7	15	15,6
5	27	28,1	24	25	22	22,9	16	16,7
6	19	19,8	25	26	26	27,1	25	26
7-Excellente	17	17,7	7	7,3	8	8,3	11	11,5
Total	95	99	95	99	95	99	94	97,9

*Utilisation de tableau de bord marketing  
(les 3 variables FOURN\_MES\_PERF\_1 à \_3)*

Concernant le concept « utilisation de tableau de bord marketing » mesuré par la capacité des entreprises à fournir trois types de mesures de performances marketing, le tableau ci-dessous nous montre que la moyenne des réponses pour les différents items se situe entre 4 et 4.5, ce qui veut dire qu'en moyenne les sociétés disposent d'une capacité plutôt modérée à fournir les mesures de performances Marketing. La valeur minimale est 1 et la valeur maximale est 7, sur un intervalle de 1 à 7.

Tableau 3.12 – Étude descriptive de la performance marketing

	FOURN_MES_PERF_1	FOURN_MES_PERF_2	FOURN_MES_PERF_3
N	95	95	94
Moyenne	4,48	4,33	3,95
Mode	5	6	5
Ecart type	1,737	1,795	1,851
Asymétrie	-,445	-,291	-,066
Kurtosis	-,686	-,953	-1,137
Minimum	1	1	1
Maximum	7	7	7
Percentiles	25	3,00	3,00
	50	5,00	5,00
	75	6,00	6,00

### 3.3 Analyse des corrélations

Le coefficient de corrélation linéaire, autrement appelé le coefficient de Pearson, permet de démontrer l'existence d'une relation linéaire entre deux variables numériques mesurées sur une échelle d'intervalle (Malhotra, 2007). Nous effectuons à ce stade une analyse des corrélations entre les différents items de chaque concept, et ce pour tous les concepts mesurés à l'aide de deux items ou plus. Ainsi, par exemple, le concept « satisfaction de la direction générale », mesuré à l'aide d'un seul item, sera exclu de cette analyse.

Les cinq tableaux ci-dessous présentent les résultats de cette analyse. L'analyse de corrélation entre les items du premier concept « capacité de mesurer la performance des activités marketing » nous a permis de dévoiler qu'il existe une corrélation positive entre eux avec un coefficient de corrélation de Pearson situé entre 0,343 comme valeur minimale et 0,711 comme valeur maximale. Le deuxième concept quant à lui « la rapidité de l'implémentation de la stratégie » et selon le test de corrélation, nous avons obtenu sur l'ensemble des trois items des coefficients de Pearson supérieur à 0,800, ce qui veut dire qu'il existe une forte corrélation positive inter-items. Concernant le concept de « performance de l'entreprise », on a obtenu comme valeur minimal du coefficient de Pearson 0,543 et comme valeur maximal 0,738 ce qui veut dire qu'il existe une corrélation positive entre les items qui forment ce concept. D'un autre côté, le test nous a dévoilé qu'il existe une corrélation positive entre les items du concept « capacité à fournir des métriques marketing » puisque sur l'ensemble des items, le coefficient de Pearson se situe entre 0,527 et 0,747. Finalement le dernier test de corrélation effectué sur les items du concept « usage du tableau de bord marketing » a révélé qu'il existe une forte corrélation positive puisque le coefficient de Pearson est supérieur à 0.800.

Tableau 3.13 – Corrélation linéaire entre les 12 items du concept « capacité de mesurer la performance des activités marketing »

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
2	,617**										
3	,545**	,582**									
4	,520**	,517**	,511**								
5	,621**	,567**	,523**	,711**							
6	,640**	,532**	,517**	,410**	,499**						
7	,527**	,672**	,519**	,482**	,461**	,566**					
8	,378**	,452**	,321**	,555**	,506**	,382**	,430**				
9	,647**	,579**	,515**	,631**	,613**	,512**	,494**	,442**			
10	,505**	,516**	,584**	,560**	,467**	,574**	,510**	,448**	,542**		
11	,654**	,583**	,544**	,527**	,538**	,564**	,556**	,450**	,588**	,523**	

<b>12</b>	,652**	,396**	,430**	,470**	,536**	,517**	,343**	,457**	,432**	,485**	,485**
-----------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Tableau 3.14 – Corrélations linéaires entre les 3 items du concept « rapidité de l'implémentation de la stratégie Marketing »

	<b>CONCUR</b>	<b>NORM</b>
<b>NORM</b>	,839**	
<b>TEMPS</b>	,838**	,841**

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Tableau 3.15 – Corrélations linéaires entre les 4 items du concept « performance de l'entreprise »

	<b>VOLUM_VENTES</b>	<b>PAR_MARCH</b>	<b>RENT</b>
<b>PAR_MARCH</b>	,738**		
<b>RENT</b>	,607**	,543**	
<b>GLOBALE</b>	,700**	,690**	,708**

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Tableau 3.16 – Corrélations linéaires entre les 4 items du concept « capacité de fournir un ensemble de métriques marketing »

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	,747**		
<b>3</b>	,706**	,740**	
<b>4</b>	,527**	,636**	,723**

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Tableau 3.17 – Corrélations linéaires entre les 3 items du concept « utilisation de tableau de bord marketing »

	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	,832**	
<b>3</b>	,843**	,868**

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### 3.4 Fiabilité et validité des mesures

Nous avons précédemment effectué une description de l'échantillon de notre étude. Nous allons enchaîner ci-après avec la vérification de la fiabilité et la validité de nos échelles de mesure.

### 3.4.1 Fiabilité des mesures

Selon Malhotra (2007), la mesure est jugée fiable quand elle ne subit aucune erreur aléatoire. Autrement dit, la fiabilité de la mesure reflète le degré de cohérence des résultats obtenus d'une échelle après répétition des mesures (Malhotra, 2007). Ce dernier avait précisé dans son article qu'il existe différentes méthodes pour déterminer la fiabilité d'une mesure et parmi elles, une méthode repose sur la l'adhérence interne de l'ensemble des items qui forme l'échelle (Malhotra, 2007). D'un autre côté, la fiabilité de la mesure peut aussi être déterminée grâce à l'alpha de Cronbach (Zheng et Coll, 2019). L'alpha de Cronbach est un coefficient qui se trouve dans un intervalle entre 0 à 1. Selon Malhotra, 2007, la mesure est considérée fiable si sa valeur est supérieure à 0,6.

### 3.4.2 Validité des mesures

Si la fiabilité de la mesure est liée au degré de cohérence des résultats obtenus d'une échelle après répétition, la validité quant à elle est liée au degré de confiance que nous pouvons donner aux résultats obtenus. Nous avons opté pour deux méthodes différentes. Premièrement, la validité convergente qui repose sur la convergence de l'échelle étudiée avec d'autres mesures du même construit pour vérifier que l'ensemble des items tournent sur la même base (Malhotra, 2007). Deuxièmement, la validité discriminante qui repose sur la vérification de l'absence de relation entre les mesures et les items de deux construits différents (Malhotra, 2007).

L'analyse factorielle quant à elle est un outil très puissant de synthèse (Guerrien, 2002), elle pourrait servir pour réduire de nombreuses mesures corrélées entre elles en quelques dimensions (Daghfous, 2006). En analyses factorielles en composantes

principales, les données sont représentées comme des individus en lignes et décrites par des variables en colonnes (Wikipédia). Le test de sphéricité de Bartlett, le coefficient Kaiser-Meyer-Olkin ainsi que la matrice des corrélations sont les tests les plus associés à la justification d'une analyse factorielle en composante principale (Daghfous, 2006). Selon Malhotra (2007), le test de sphéricité de Bartlett sert à déterminer si les variables étudiées sont corrélées entre elles. Le KMO quant à lui nous donne une vision globale de la qualité des corrélations entre items. Ce coefficient varie entre 0 et 1. Finalement, la matrice des corrélations sert à évaluer la dépendance entre différentes variables en même temps.

Après avoir expliqué les différentes techniques que nous allons utiliser pour affirmer la fiabilité et la validité de l'ensemble de nos échelles de mesure et en se basant sur les résultats extraits du logiciel SPSS, nous allons passer aux tests de fiabilité et de validité de chaque concept.

### *Activités marketing*

Les activités marketing ont été résumé selon O'sullivan et Abella (2007) en 12 items. L'alpha Cronbach relatif à ce concept est de 0,92. On pourrait affirmer la fiabilité de cette échelle de mesure puisque l'alpha Cronbach est bien plus élevé que celui recommandé par Malhotra (2007).

Tableau 3.18 – Test de fiabilité des activités marketing  
(12 items de la variable : capacité à mesurer  
la performance des activités marketing)

Statistiques de fiabilité		
Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,927	,927	12

D'un autre côté, le résultat de Kaiser-Meyer-Olkin indique une forte corrélation entre les variables puisqu'il est égal à 0,92 et il dépasse le minimum demandé par Daghfous (2006). Enfin, le test de sphéricité de Bartlett démontre qu'une faible de signification (0,000), ce qui veut dire que la probabilité de rejeter l'hypothèse qui exprime que la matrice de corrélation est égale à la matrice identité est nulle (Daghfous, 2006).

Tableau 3.19 Test de validité des activités marketing  
(12 items de la variable : capacité à mesurer  
la performance des activités marketing)

Indice KMO et test de Bartlett		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,883
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	252,518
	Ddl	66
	Signification	,000

### *Métriques marketing*

Les métriques marketing ont été résumé selon O'sullivan et Abella (2007) en 4 items. L'alpha Cronbach relatif à ce concept est de 0.85. On pourrait affirmer la fiabilité de cette échelle de mesure puisque l'alpha Cronbach est bien plus élevé que celui recommandé par Malhotra (2007).

Tableau 3.20 – Test de fiabilité des métriques marketing  
(4 items de la variable : capacité à fournir  
un ensemble de métriques marketing)

Statistiques de fiabilité		
Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,854	,856	4

D'un autre côté, le résultat de Kaiser-Meyer-Olkin indique une forte corrélation entre les variables puisqu'il est égal à 0,77 et il dépasse le minimum demandé par Daghfous (2006). Enfin, le test de sphéricité de Bartlett démontre qu'une faible de signification (0,000), ce qui veut dire que la probabilité de rejeter l'hypothèse qui exprime que la matrice de corrélation est égale à la matrice identité est nulle (Daghfous, 2006).

Tableau 3.21 – Test de validité des métriques marketing  
(4 items de la variable : capacité à fournir  
un ensemble de métriques marketing)

Indice KMO et test de Bartlett		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.	,773	
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	117,942
	Ddl	6
	Signification	,000

#### *Usage du tableau de bord*

Ce concept a été résumé selon O'sullivan et Abella (2007) en 3 items. L'alpha Cronbach relatif à ce concept est de 0.91. On pourrait affirmer que la fiabilité de cette échelle de mesure puisque l'alpha Cronbach est bien plus élevé que celui recommandé par Malhotra (2007).

Tableau 3.22 – Test de fiabilité de  
« l'usage du tableau de bord marketing »

Statistiques de fiabilité		
Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,911	,913	3

Le résultat de Kaiser-Meyer-Olkin indique une forte corrélation entre les items puisqu'il est égal à 0.77 et il dépasse le minimum demandé par Daghfous (2006). Enfin, le test de sphéricité de Bartlett démontre une faible signification (0,000).

Tableau 3.23 – Test de validité de  
« l'usage du tableau de bord marketing »

Indice KMO et test de Bartlett		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.	,749	
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	135,259
	Ddl	3
	Signification	,000

### *Performance de l'entreprise*

O'sullivan et Abella (2007) avaient utilisé le même concept qui regroupe quatre items. Nous avons obtenu un alpha de Cronbach de 0.883. On pourrait affirmer la fiabilité de cette échelle de mesure puisque l'alpha Cronbach est bien plus élevé que celui recommandé par Malhotra (2007) et qui est de 0.5

Tableau 3.24 – Test de fiabilité de « la performance marketing »

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,883	4

Le résultat de Kaiser-Meyer-Olkin indique une forte corrélation entre les items puisqu'il est égal à 0,802 et il dépasse le minimum demandé par Daghfous (2006). Enfin, le test de sphéricité de Bartlett démontre une faible signification (0,000).

Tableau 3.25 – Test de fiabilité de  
« l’usage du tableau de bord marketing »

Indice KMO et test de Bartlett		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d’échantillonnage.	,802	
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	215,237
	Ddl	6
	Signification	,000

*Rapidité de l’implémentation de la stratégie marketing*

Nous avons obtenu un alpha de Cronbach de 0.883 selon le test de fiabilité sur les 3 items qui forment le concept de la rapidité de l’implémentation de la stratégie marketing. On pourrait affirmer la fiabilité de cette échelle de mesure puisque l’alpha Cronbach est bien plus élevé que celui recommandé par Malhotra (2007) et qui est de 0.5.

Tableau 3.26 – Test de fiabilité de « la rapidité de l’implémentation de la stratégie marketing »

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d’éléments
,940	3

Concernant le test de validité, nous avons obtenu un indice de KMO de 0,772, ce qui veut dire qu’il existe une forte corrélation inter-items et il dépasse le minimum demandé par Daghfous (2006). Enfin, le test de sphéricité de Bartlett démontre une faible signification (0,000).

Tableau 3.27 – Test de validité de « la rapidité de l’implémentation de la stratégie marketing »

Indice KMO et test de Bartlett	
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d’échantillonnage.	,772
Test de sphéricité	Khi-carré approx. 237,561

de Bartlett	Ddl	3
	Signification	,000

### *Satisfaction de la direction générale*

Le concept de la satisfaction de la direction générale est un concept qui ne dispose que d'un seul item, ce qui veut dire que ne nous pouvons pas faire de test de validité et de fiabilité et par la suite nous ne pouvons pas obtenir la valeur de l'alpha de Cronbach ainsi que le KMO. Après avoir vérifié la fiabilité et la validité des échelles de mesure de notre étude, nous allons passer aux tests d'hypothèses.

### 3.5 Tests d'hypothèses

***H1.a*** – *La capacité de mesurer la performance des activités marketing influence positivement la rapidité de l'implémentation de la stratégie Marketing*

Tableau 3.28 – Test de corrélation entre « la capacité de mesurer la performance des activités marketing » et « la rapidité de l'implémentation de la stratégie marketing »

Corrélations			
		moyenne_activités _marketing	rapidité_implémen tation_stratégie
moyenne_activités_marketing	Corrélation de Pearson	1	,623**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	92	88
rapidité_implémentation_straté gie	Corrélation de Pearson	,623**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	88	92
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

Le test de corrélation que nous avons effectué entre « la moyenne des activités marketing » et « la rapidité de l'implémentation de la stratégie marketing » a dévoilé un coefficient de Pearson de 0,623 avec un seuil de signification de 0,000, ce qui veut dire qu'il existe une forte corrélation entre les deux concept. Donc nous pouvons dire

que la capacité de mesurer les activités marketing de l'entreprise influence d'une façon positive la rapidité de l'implémentation de la stratégie. De ceci nous allons valider notre hypothèse H1.a.

**H1.b** – *La capacité de mesurer la performance des activités marketing influence positivement la performance de l'entreprise*

Tableau 3.29 – Test de corrélation entre « la capacité de mesurer la performance des activités marketing » et « la performance de l'entreprise »

Corrélations			
		moyenne_activités _marketing	performance_entre prise
moyenne_activités_marketing	Corrélation de Pearson	1	,578**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	92	91
performance_entreprise	Corrélation de Pearson	,578**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	91	95
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

Le test de corrélation que nous avons effectué entre « la moyenne des activités marketing » et « la performance de l'entreprise » nous a dévoilé un coefficient de Pearson de 0,578 avec un seuil de signification de 0,000, ce qui veut dire qu'il existe une corrélation entre les deux concepts. Donc nous pouvons dire que la capacité de mesurer les activités marketing de l'entreprise influence d'une façon positive la performance de l'entreprise. De ceci nous allons valider notre hypothèse H1.b.

**H1.c** – *La capacité de mesurer la performance des activités marketing influence positivement la satisfaction de la direction générale*

Tableau 3.30 – Test de corrélation entre « la capacité de mesurer la performance des activités marketing » et « la satisfaction de la direction générale »

Corrélations	
--------------	--

Corrélations			
		moyenne_activités _marketing	DG_PERF_MKG
moyenne_activités_marketing	Corrélation de Pearson	1	,696**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	92	90
DG_PERF_MKG	Corrélation de Pearson	,696**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	90	94
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

Le tableau ci-dessus nous a permis de déterminer qu'il existe une forte relation positive entre la variable « moyenne des activités marketing » et la « satisfaction de la direction générale » puisque nous avons obtenu un coefficient de Pearson d'une valeur de 0,696 avec un seuil de signification de 0,000. Ce qui nous permet de confirmer que la capacité de mesurer la performance des activités marketing influence positivement la satisfaction de la direction générale. Donc nous allons valider notre hypothèse (H1.c).

***H2.a – La capacité de fournir un ensemble de métriques marketing influence positivement la rapidité de l'implémentation de la stratégie Marketing***

Tableau 3.31 – Test de corrélation entre « la capacité de fournir un ensemble de métriques marketing » et « la rapidité de l'implémentation de la stratégie marketing »

Corrélations			
		moyenne_métriqu es_marketing	rapidité_implémen tation_stratégie
moyenne_métriques_marketing	Corrélation de Pearson	1	,597**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	94	91
rapidité_implémentation_straté gie	Corrélation de Pearson	,597**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	91	92
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

Sur la base du test de corrélation que nous avons effectué entre la variable « moyenne des métriques marketing » et la variable « rapidité de l'implémentation de la stratégie marketing », nous avons pu confirmer qu'il existe une relation positive entre les deux variables. Le coefficient de Pearson que nous avons obtenu est égal à 0,597 avec un seuil de signification de 0,000. Donc nous allons valider notre Hypothèse H2.a et confirmer que la capacité de l'entreprise à fournir des métriques marketings influence positivement et d'une façon significative la rapidité de l'implémentation de la stratégie Marketing de l'entreprise.

**H2.b** – *La capacité de fournir un ensemble de métriques marketing influence positivement la performance de l'entreprise*

Tableau 3.32 – Test de corrélation entre « la capacité de fournir un ensemble de métriques marketing » et « la performance de l'entreprise »

Corrélations			
		moyenne_métriques_marketing	performance_entreprise
moyenne_métriques_marketing	Corrélation de Pearson	1	,557**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	94	94
performance_entreprise	Corrélation de Pearson	,557**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	94	95
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

Le test de corrélation que nous avons effectué entre « la moyenne des métriques marketing » et « la performance de l'entreprise » nous a dévoilé un coefficient de Pearson de 0,557 avec un seuil de signification de 0,000, ce qui veut dire qu'il existe une corrélation entre les deux concepts. Donc nous pouvons dire que la capacité de fournir un ensemble de métriques marketing de l'entreprise influence d'une façon positive la performance de l'entreprise. De ceci nous allons valider notre hypothèse H2.b.

**H2.c** – *La capacité de fournir un ensemble de métriques marketing influence positivement la satisfaction de la direction générale*

Tableau 3.33 – Test de corrélation entre « la capacité de fournir un ensemble de métriques marketing » et « la satisfaction de la direction générale »

Corrélations			
		moyenne_métriques_marketing	DG_PERF_MKG
moyenne_métriques_marketing	Corrélation de Pearson	1	,644**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	94	93
DG_PERF_MKG	Corrélation de Pearson	,644**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	93	94
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

Le tableau ci-dessus nous a permis de déterminer qu'il existe une forte relation positive entre la variable « moyenne des métriques marketing » et la « satisfaction de la direction générale » puisque nous avons obtenu un coefficient de Pearson d'une valeur de 0,644 avec un seuil de signification de 0,000. Ce qui nous permet de confirmer que la capacité à fournir un ensemble de métriques marketing influence positivement la satisfaction de la direction générale. Donc nous allons valider notre hypothèse H2.c.

**H3.a** – *La capacité de mesurer la performance marketing influence positivement la rapidité de l'implémentation de la stratégie Marketing*

Tableau 3.34 – Test de corrélation entre « la capacité de mesurer la performance marketing » et « la rapidité de l'implémentation de la stratégie »

Corrélations			
		Performance_Marketing	rapidité_implementation_stratégie
Performance_Marketing	Corrélation de Pearson	1	,649**

Corrélations			
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	90	87
rapidité_implémentation_stratégie	Corrélation de Pearson	,649**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	87	92
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

Le test de corrélation ci-dessus effectué entre « la capacité à mesurer la performance marketing » et « la rapidité de l'implémentation de la stratégie marketing » nous a permis d'obtenir un coefficient de corrélation de Pearson de 0,649 avec un seuil de signification égal à 0,000, ce résultat signifie qu'il existe une forte relation positive entre les deux variables. Ceci ne peut que nous mener vers la confirmation de la validité de notre hypothèse de recherche et de conclure avec la confirmation que la capacité de l'entreprise à mesurer la performance marketing influence positivement la rapidité de l'implémentation de la stratégie Marketing de l'entreprise.

***H3.b – La capacité de mesurer la performance marketing influence positivement la performance de l'entreprise***

Tableau 3.35 – Test de corrélation entre « la capacité de mesurer la performance marketing » et « la performance de l'entreprise »

Corrélations			
		Performance_Marketing	performance_entreprise
Performance_Marketing	Corrélation de Pearson	1	,587**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	90	90
performance_entreprise	Corrélation de Pearson	,587**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	90	95
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

Le test de corrélation ci-dessus effectué entre « la capacité à mesurer la performance marketing » et « performance de l'entreprise » nous a permis d'obtenir un coefficient de corrélation de Pearson de 0,587 avec un seuil de signification égal à 0,000, ce résultat signifie qu'il existe une forte relation positive entre les deux variables. Ceci nous mène à valider notre hypothèse de recherche et à conclure avec la confirmation que la capacité de l'entreprise à mesurer la performance marketing influence positivement la performance de l'entreprise.

**H3.c** – *La capacité de mesurer la performance marketing influence positivement la satisfaction de la direction générale*

Tableau 3.36 – Test de corrélation entre « la capacité de mesurer la performance marketing » et « la satisfaction de la direction générale »

Corrélations			
		Performance_Marketing	DG_PERF_MKG
Performance_Marketing	Corrélation de Pearson	1	,715**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	90	89
DG_PERF_MKG	Corrélation de Pearson	,715**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	89	94
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

Le test de corrélation ci-dessus effectué entre « la capacité à mesurer la performance marketing » et « la satisfaction de la direction générale » nous a permis d'obtenir un coefficient de corrélation de Pearson de 0,715 avec un seuil de signification égal à 0,000, ce résultat signifie qu'il existe une forte relation positive entre les deux variables. Ceci nous mène à valider notre hypothèse de recherche et à conclure avec la confirmation que la capacité de l'entreprise à mesurer la performance marketing influence positivement la satisfaction des dirigeants de l'entreprise.

## CHAPITRE IV

### DISCUSSION

Dans ce chapitre, nous allons discuter de l'ensemble des résultats que nous avons obtenu lors de notre recherche et nous allons les comparer avec les résultats des recherches sur lesquelles nous nous sommes basés et plus précisément la recherche d'O'Sullivan et Abella (2007) ainsi que celle qui a été élaborée en 2009. Ensuite, nous allons continuer avec la présentation des différentes implications managériales et théoriques et finalement nous allons conclure le chapitre avec les différentes limites de notre recherche ainsi que les recherches à faire au futur.

#### 4.1 Discussion des résultats

Comme nous avons découvert lors des chapitres précédents, les concepts de 'capacité de l'entreprise à mesurer la performance des activités marketing' ; 'la capacité de l'entreprise à fournir un ensemble de métriques marketing' ainsi que 'la mesure de la performance marketing' demeurent des concepts dur à expliquer vu leurs complexités et ambiguïtés. Toutefois, ces derniers se caractérisent par la multitude de variables et d'aspects qui les forment, ce qui est bénéfique pour les personnes intéressées par la discipline du marketing et pourrait être une réelle opportunité pour eux car ça leur permettra de mieux comprendre les différentes composantes de ces aspects ainsi que leurs utilités en entreprise.

Nous avons formé notre modèle conceptuel de recherche sur la base des deux modèles conceptuels établis par O'Sullivan et Abella en 2007 et 2009. Nous avons

ajouté la variable de « rapidité de l'implémentation de la stratégie marketing » au modèle conceptuel de 2007 et c'est sur cette base que nous avons formé notre modèle conceptuel.

Notre recherche nous a permis de trouver une certaine similarité en ce qui concerne les résultats obtenus même si l'étude a été menée dans un environnement différent et qui se caractérise par une culture d'entreprise différente que celle dans laquelle les études de O'sullivan et Abella ont été menées.

#### 4.1.1 Discussion des résultats des tests d'hypothèses

##### 4.1.1.1 La capacité de mesurer la performance des activités marketing influence positivement la rapidité de l'implémentation de la stratégie Marketing

Nous avons expliqué lors du premier chapitre le rôle essentiel de la fonction marketing dans l'entreprise ainsi que les mesures de la performance de ses activités. Toutefois, son importance ne cesse d'augmenter et détient une place essentielle dans la stratégie de communication des entreprises, la preuve est que avec la technologie et l'explosion du phénomène des réseaux sociaux, plus de 80 % des entreprises nord-américaines optent pour le marketing de contenu (Content Marketing Institute, 2016a). Ceci veut certainement expliquer la valeur de cette fonction, donc il est essentiel de bien l'exploiter. Notre étude nous a permis grâce à la méthode de corrélation de dévoiler que la capacité de l'entreprise à mesurer la performance de ces activités marketing lui permet d'avoir une plus rapide implémentation de la stratégie marketing, ce qui représente un résultat similaire à celui obtenu par O'sullivan et Abella (2009).

#### 4.1.1.2 La capacité de mesurer la performance des activités marketing influence positivement la performance de l'entreprise

Lors de la recherche effectuée par O'sullivan et Abella (2007), une hypothèse supposait que la capacité de l'entreprise à mesurer la performance des activités marketing influençait positivement la performance de l'entreprise. Pour vérifier sa validité, O'sullivan et Abella (2007) avaient utilisé 12 items pour la variable « activités marketing » et il s'agit de Image de marque ; les Campagnes de publipostage, Site Web et présence sur Internet ; les relations publiques et communications internes ; le Marketing de canal ; la publicité et les promotions ; le télémarketing et gestion des contacts ; les salons et événements ; les relations entre analystes et parties prenantes ; le système de la gestion de la relation client (CRM) ; la recherche marketing ; et finalement la budgétisation. Tandis que pour la performance de l'entreprise, ils avaient utilisé quatre items qui sont la rentabilité de l'entreprise, le volume de vente de l'entreprise, la part de marché et finalement la performance globale de l'entreprise. D'un côté nous avons repris les mêmes items de cette recherche et nous les avons appliqués dans un environnement différent puisque notre étude vise les compagnies au Maroc. Le résultat obtenu dans notre recherche est similaire à celui obtenu par O'sullivan et Abella (2007), le test de corrélation que nous avons effectué nous a permis de confirmer que la capacité de l'entreprise à mesurer la performance des activités marketing influence positivement la performance de l'entreprise. Le résultat obtenu est satisfaisant puisqu'il nous a permis de valider la pertinence de ces variables y compris leurs items.

#### 4.1.1.3 La capacité de mesurer la performance des activités marketing influence positivement la satisfaction de la direction générale

Nous avons défini lors des parties précédentes le concept de la capacité de mesurer la performance des activités marketing ainsi que les 12 items utilisés lors de la

recherche antécédente de O'sullivan et Abella (2007). Dans notre recherche, nous avons effectué un test de corrélation sur notre troisième hypothèse qui supposait que la capacité de mesurer la performance des activités marketing influence d'une manière positive la satisfaction des dirigeants de l'entreprise. Ce qui est impressionnant ; est que nous avons obtenu un résultat similaire à la recherche de base et qui nous a montré que cette hypothèse est valide.

Cette conclusion nous permis de comprendre l'importance et la pertinence de la capacité de mesurer la performance des activités marketing car comme on a expliqué ci-dessus (voir discussion des trois premières hypothèses), cette variable s'est avérée essentielle puisque les résultats nous ont confirmé son influence positive sur la rapidité de l'implémentation de la stratégie marketing, sur la performance de l'entreprise et finalement sur la satisfaction des dirigeants.

Après avoir discuté des résultats des hypothèses liées au concept de « la capacité de mesurer la performance des activités marketing », nous allons continuer avec la discussion des résultats des hypothèses liées au concept de « la capacité à fournir un ensemble de métriques marketing ».

#### 4.1.1.4 Discussion des résultats des hypothèses liées au concept de « capacité à fournir un ensemble de métriques marketing »

Lors des deux études précédentes (O'sullivan et Abella 2007) et (O'Sullivan, Abella et Hutchinson 2009), la capacité de fournir un ensemble de métriques marketing était un concept composé en quatre item, les indicateurs financiers, les indicateurs non financiers, les indicateurs de référence par rapport aux plans et les indicateurs de référence par rapport aux concurrents. La première étude (2007) qui a été effectuée dans le continent américain s'est intéressée à ce concept et à son influence sur la rapidité de l'implémentation de la stratégie marketing, tandis que la deuxième étude

de 2009 effectué dans le continent européen s'est intéressé au concept des métriques marketing et son influence sur la performance de l'entreprise ainsi que la satisfaction de la direction générale.

D'un côté, les résultats de la première recherche ont démontré que effectivement la capacité des entreprises à fournir un ensemble de métriques marketing influence positivement la rapidité de l'implémentation de la stratégie marketing, ce résultat est similaire puisque le test de corrélation que nous avons effectué sur ces deux variables nous a permis de confirmer leur relation positive. D'un autre côté, en comparant les résultats de la deuxième recherche de 2009 avec la nôtre, nous avons obtenu un résultat similaire par rapport à l'influence positive de la capacité de l'entreprise à fournir un ensemble de métriques marketing sur la satisfaction des dirigeants. Tandis que les résultats concernant son influence sur la performance de l'entreprise sont différents. O'Sullivan, Abella et Hutchinson (2009) ont rejeté cette hypothèse (H2.b), tandis que nous l'avons validé puisqu'on a obtenu un coefficient de corrélation de Pearson d'une valeur de 0.557 entre les deux variables étudiés.

#### 4.1.1.5 Discussion des résultats des hypothèses liées au concept de « capacité de mesurer la performance marketing de l'entreprise »

Dans notre étude, la capacité de mesurer la performance marketing de l'entreprise est une variable qui a été calculée sur la base de la moyenne des activités et métriques marketing. Nous avons pris cette mesure de l'étude similaire à la nôtre. O'sullivan et Abella (2007) ont utilisé cette mesure pour étudier son impact ou son influence sur la performance de l'entreprise ainsi que la satisfaction de la direction générale. Lors de cette étude Nord Américaine, ils ont pu prouver l'existence d'une influence de cette performance marketing sur les deux variables dépendantes utilisées. De notre part, nous avons obtenu le même résultat de ce test sur les deux hypothèses (H3.b) et (H3.c) au Maroc. D'un autre côté, concernant le concept de la rapidité de

l'implémentation de la stratégie marketing, cette variable n'a pas été testé dans ce contexte. Notre test nous a montré qu'effectivement il existe une influence positive entre la capacité de l'entreprise à mesurer la performance marketing de l'entreprise (moyenne des activités et métriques marketing) et la rapidité de l'implémentation de la stratégie marketing.

Après avoir discuté des résultats de l'ensemble de nos tests d'hypothèses, nous allons continuer notre présentation avec les implications théoriques et managériales.

## 4.2 Implications théoriques et managériales

### 4.2.1 Implications théoriques

Sur le plan scientifique, notre étude se joint aux dernières études qui se sont intéressées aux différents aspects que nous avons étudié à savoir l'usage du tableau de bord marketing, la capacité de l'entreprise à mesurer la performance des activités marketing, la capacité de fournir un ensemble de métriques marketing ainsi que la capacité de l'entreprise à mesurer la performance marketing à partir des métriques et activités marketing en se basant sur les études antécédentes élaborées par O'Sullivan et Abella (2007), O'Sullivan, Abela, & Hutchinson (2009) ; et Krush, Agnihotri, & Trainor (2016). Cependant, notre étude demeure la première en son genre au Maroc et même au niveau du continent Africain comparativement aux autres recherches qui ont été menées dans la région nord-Américaine et en Europe. Notre étude se distingue de celle de O'Sullivan et Abella (2007) par l'implantation de la variable « rapidité de l'implémentation de la stratégie marketing » dans un modèle conceptuel semblable à celui qu'ils ont élaboré. Chose qui nous a permis du coté statistique de mesurer l'influence de la capacité à mesurer la performance marketing sur ce concept de rapidité d'implémentation stratégique et de démontrer l'existence d'une corrélation positive entre ces deux concepts.

#### 4.2.2 Implications managériales

Notre étude a révélé plusieurs implications managériales, nous avons découvert lors de cette étude que la mesure de la performance marketing est très importante puisque les résultats que nous avons obtenus affirment qu'elle influence d'une façon positive la performance de l'entreprise en premier temps, chose qui a été aussi approuvée par O'Sullivan et Abella (2007) et aussi la rapidité de l'implémentation de la stratégie marketing de l'entreprise. Ce qui nous mène à dire que les dirigeants devront penser à investir davantage sur cet aspect puisqu'il peut s'avérer très bénéfique en termes de rentabilité, de part de marché, de volumes de ventes et aussi en terme de performance globale (O'Sullivan et Abella 2007). D'un autre côté, et vu le changement rapide de l'environnement et la concurrence acharnée qui existe entre les entreprises, cet investissement peut se changer en avantage concurrentiel vu que l'entreprise aura la capacité de changer ou de mettre en place une stratégie marketing avant les concurrents, chose qui est très importante pour garder sa position dans le marché.

Comme nous avons expliqué l'importance de la mesure de la performance marketing et son impact sur la performance de l'entreprise ainsi que sur la rapidité de l'implémentation de la stratégie marketing, il est essentiel que les dirigeants prennent en considération l'importance des différentes activités et métriques marketing que nous avons présenté, car c'est à la base de ces derniers que la mesure de la performance marketing est calculée (O'Sullivan et Abella 2007).

#### 4.2.3 Limites et futures recherches

Concernant les limites de notre recherche, dans un premier temps ; un nombre de répondants plus élevé aurait peut être donné des résultats plus importants et nous

permettrai de répondre d'une façon globale et de généraliser nos résultats, mais malheureusement avec les circonstances actuelles et la propagation de la pandémie Covid-19, plusieurs entreprises ont arrêté leurs activités temporairement ce qui nous a causé une difficulté de transmission de notre questionnaire en ligne surtout qu'on visait les responsables et directeurs marketing au Maroc, un grand nombre d'entre eux n'a pas répondu à cause du confinement stricte appliqué dans le pays, chose qui s'est peut être manifestée sur l'humeur des gens, sur leur motivation ainsi que sur leur réactivité.

Deuxièmement, concernant les réponses que nous avons obtenues, chaque réponse représente une entreprise. Nous avons bien géré la distribution du questionnaire de sorte à ce qu'il soit envoyé à une seule personne par entreprise. Ceci peut être bénéfique mais en même temps si on obtenait plusieurs réponses dans la même compagnie, cela nous permettra de corriger les erreurs et de compléter les réponses lors de l'exportation sur SPSS au lieu de les supprimer.

D'un côté, les recherches à venir pourraient être faites en dehors des circonstances actuelles, ce qui permettra un nombre plus important de répondants puisque le facteur de la pandémie est le seul obstacle que nous avons eu lors de notre récolte de données.

D'un autre côté, notre étude s'est limitée à une seule réponse par entreprise, ce qui nous a causé diminuer le nombre de réponses obtenues suite à la suppression des réponses incomplètes, donc la maximisation des réponses par entreprise pourrait être bénéfique à ce niveau.

Lors de notre étude, nous n'avons pas visé un seul secteur d'activité, nous avons eu des réponses de différents secteurs à savoir le secteur bancaire, industriel, service...peut être les recherches à venir devront se concentrer sur des secteurs précis pour pouvoir généraliser les résultats. O'sullivan et Abella (2007) avaient visé le secteur 'high-tech' lors de leur étude nord-américaine.

Enfin, notre questionnaire a été administré via un seul moyen qui est le questionnaire en ligne via l'outil Survey Monkey. Des entrevues pourraient être bénéfiques pour la récolte d'informations.

## CONCLUSION

L'objectif de cette recherche se concentre sur la capacité de mesurer la performance marketing dans les entreprises au Maroc. Lors de la première partie, Nous nous sommes focalisés en premier sur la fonction marketing et son rôle dans l'entreprise et aussi sur la définition et l'explication des différentes activités marketing. Ceci nous a permis de comprendre l'importance de ces aspects vu que ce sont des éléments essentiels dans la mesure de la performance marketing.

Lors de la deuxième partie, nous avons expliqué de façon littéraire les deux volets de performance auxquels nous nous intéressons dans notre recherche, il s'agit de la performance globale de l'entreprise et la performance marketing. Cette étude nous a permis de trouver le lien entre ces deux concepts puisque les résultats que nous avons obtenus ont démontré une certaine liaison positive et que la performance marketing influence positivement la performance globale de l'entreprise à savoir sa rentabilité, sa part de marché, son volume de ventes et finalement d'une performance générale.

Le tableau de bord quant à lui demeure un élément essentiel dans notre étude, c'est pour ceci que nous avons expliqué certains détails qui le concerne comme ses bénéfices, ses origines, son utilité ainsi que sa conception.

Comme notre étude vise les entreprises au Maroc, donc nous avons discuté de la situation de la fonction marketing et du développement du phénomène de digitalisation. Les résultats que nous avons obtenus expriment une certaine similarité avec les résultats des recherches élaborées en Amérique et en Europe, ce qui nous

permet de comprendre en se basant sur ces résultats et sur les données présentées dans la revue de littérature que le Maroc se penche de plus en plus vers la numérisation des entreprises, ceci peut s'avérer positif dans la mesure où les dirigeants optent pour l'utilisation de l'outil du tableau de bord marketing qui a prouvé sa performance et sa grande capacité d'analyse en temps réel.

Cette étude peut s'avérer très intéressante pour les marketeurs au Maroc dans la mesure où elle leur permettra de mesurer leur performance marketing car comme nous avons expliqué auparavant, ceci permet d'influencer la performance de l'entreprise, la satisfaction des dirigeants ainsi que la rapidité de l'implémentation stratégique.

Nous souhaitons que cette recherche puisse mener les chercheurs à approfondir les recherches dans ce domaine afin de mieux expliquer les différents concepts que nous avons étudié et aussi à procéder à la vérification de l'ensemble des hypothèses que nous avons étudié tout en rajoutant d'autres variables jugées importantes.

## ANNEXE A

### LETTRE D'INVITATION

Lettre d'invitation à participer à un projet de recherche (Mémoire de fin d'études)

Bonjour,

Je suis Saad Zerrouk, étudiant en maîtrise à l'Université du Québec à Montréal. Dans le cadre de mon mémoire de fin d'études, je mène une recherche ayant comme objectif d'explorer les pratiques de mesure de la performance marketing au sein des entreprises marocaines. Les résultats de cette recherche permettront de distinguer l'impact de l'utilisation des outils de mesure, comme le tableau de bord marketing, sur la performance de l'entreprise, ainsi que sur la rapidité de l'implémentation de sa stratégie marketing.

Votre participation consiste à donner votre opinion en remplissant un questionnaire qui porte essentiellement sur les aspects suivants : le profil général et la performance de la société où vous travaillez actuellement ; sa capacité à mesurer la performance de ses activités de marketing, sa capacité à produire un ensemble complet de métriques et un tableau de bord marketing ; la rapidité de l'implémentation de ses stratégies marketing ; et l'appréciation de la performance marketing par la direction générale ;

Ce questionnaire s'adresse aux gestionnaires, directeurs ou responsables marketing. Si vous satisfaisiez à ces conditions et que vous voulez participer, il vous suffit de prendre 15 minutes de votre temps pour remplir ce questionnaire.

Vous êtes libre de choisir de ne pas répondre à n'importe quelle question du questionnaire qui peut vous rendre mal à l'aise ou encore de mettre fin à votre participation à tout moment. Selon votre préférence, vous avez le choix de répondre immédiatement au questionnaire ou à tout autre moment de meilleure convenance en cliquant sur le lien en bas de cette lettre d'invitation.

Votre participation à cette recherche est volontaire et anonyme. Sachez bien qu'il ne sera jamais possible de vous identifier. Cette recherche est réalisée à des fins strictement académiques, et aucune information ne sera divulguée à aucune source.

En participant à mon étude, vous m'aidez considérablement et votre collaboration sera très appréciée pour la réalisation de cette étude.

Si vous avez des questions vous pouvez me contacter par email :  
« [zerrouk.saad@courrier.uqam.ca](mailto:zerrouk.saad@courrier.uqam.ca) ». Voici aussi l'email de ma directrice de recherche, Mme Ahlem Hajjem « [hajjem.ahlem@uqam.ca](mailto:hajjem.ahlem@uqam.ca) »

[www.lienduquestionnaire.ca](http://www.lienduquestionnaire.ca)

## ANNEXE B

### FORMULAIRE DE CONSENTEMENT



UQAM : FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

Email : [zerrouk.saad@courrier.uqam.ca](mailto:zerrouk.saad@courrier.uqam.ca)

Cellulaire : (514) 922 7861

Cette recherche intitulée « *Mesure de la performance marketing : le cas des entreprises au Maroc* », s'inscrit dans le cadre du mémoire de maîtrise de Saad Zerrouk, étudiant à la M.Sc. en marketing, dirigée par Dr. Ahlem Hajjem, professeure au département de marketing de l'ESG-UQAM. Votre participation consiste à répondre à un questionnaire en ligne d'une durée de 15 minutes dans lequel il vous sera demandé de donner votre avis sur divers aspects liés à la mesure de la performance marketing, et ce dans le but d'arriver à une compréhension plus approfondie du sujet.

Notre recherche consiste à mesurer l'impact des activités de l'entreprise (ex : la budgétisation, le système de gestion de la relation client, publicité...) et les métriques financières et non financières sur la performance de l'entreprise, sur la satisfaction des usagers (gestionnaires, directeurs et responsables marketing) et aussi sur la rapidité de l'implémentation de la stratégie marketing.

### ANONYMAT ET CONFIDENTIALITÉ

Il est entendu que les renseignements recueillis par questionnaire seront traités confidentiellement. Les données des questionnaires seront conservées sous-clé pour la durée totale du projet et seront détruites 5 ans après les dernières publications découlant du projet.

### AVANTAGES et RISQUES

Votre participation contribuera à l'avancement des connaissances par une meilleure compréhension du sujet. Il n'y a pas de risque d'inconfort associé à votre participation à cette étude.

### PARTICIPATION VOLONTAIRE ET ANONYME

Votre participation à ce projet est volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure, et que par ailleurs vous êtes libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche. Votre accord à participer implique également que vous acceptez que l'équipe de recherche puisse utiliser, aux fins de la présente recherche (articles, conférences, communications scientifiques, mémoires de recherche), les renseignements recueillis à la condition qu'aucune information permettant de vous identifier ne soit divulguée publiquement à moins d'un consentement explicite de votre part.

### COMPENSATION

Votre participation à ce projet est offerte gratuitement.

### DES QUESTIONS SUR LE PROJET OU SUR VOS DROITS ?

Vous pouvez contacter la professeure responsable du projet, Dr. Ahlem Hajjem au numéro +1-514- 987-3000, poste 5010 ou par email « [hajjem.ahlem@uqam.ca](mailto:hajjem.ahlem@uqam.ca) » pour des questions additionnelles sur le projet ou sur vos droits en tant que participant à la

recherche. Le Comité d'éthique de la recherche pour les étudiants de l'ESG (CERPÉ PLURIFACULTAIRE) a approuvé le projet de recherche auquel vous allez participer. Pour des informations concernant les responsabilités de l'équipe de recherche au plan de l'éthique de la recherche ou pour formuler une plainte ou des commentaires, vous pouvez contacter le Comité d'éthique de la recherche pour les étudiants de l'ESG (CERPÉ PLURIFACULTAIRE) au numéro +1-514-987-3000 # 7754 ou par email « cerpe-pluri@uqam.ca »

#### REMERCIEMENTS

Votre collaboration est importante à la réalisation de ce projet et nous tenons à vous en remercier.

#### CONSENTEMENT À PARTICIPER

Si vous êtes d'accord avec ces conditions de participation, veuillez sélectionner la phrase suivante puis cliquez sur la flèche pour continuer :

- Je reconnais avoir lu le présent formulaire de consentement et consens volontairement à participer à ce projet de recherche. Je comprends que ma participation à cette recherche est totalement volontaire et que je peux y mettre fin en tout temps sans justification à donner.

## ANNEXE C

### QUESTIONNAIRE

### QUESTIONNAIRE

#### SECTION 1. INFORMATIONS GENERALES

**Question 1** : L'âge de la société où vous travaillez actuellement :

De 0 à 19 ans

De 20 à 40 ans

Plus que 40 ans

**Question 2** : Le secteur économique de votre société :

- Agriculture
- Industrie
- Services
- Nouvelles technologies

**Question 3** : La catégorie de votre société :

- Entreprise publique
- Entreprise privée

**Question 4** : Le type de votre société :

- Banque
- Société d'assurances
- Compagnie aérienne
- Chaîne hôtelière
- Agence média

- Services publics
- Autre. Précisez :

**Question 5** : L'effectif de votre société :

- Entre 1 et 99
- Entre 100 et 499
- 500 et plus

**Question 6** : Le nom du service ou département auquel vous êtes rattaché :

- Marketing
- Commercial
- Financier
- Comptable
- Juridique
- Ressources humaines
- Achats
- Logistique
- Recherche & Développement
- Autre. Précisez :

**Question 7** : Depuis combien de temps travaillez-vous au sein de votre société ?

- Moins que 5 ans
- Entre 5 et 10 ans
- Plus que 10 ans

**Question 8** : Les outils que vous utilisez pour gérer la performance de votre activité :

- Méthode ABC
- Méthode budgétaire
- Reporting
- Tableau de bord
- Vous avez mis en place votre propre méthode
- Autre(s). Précisez :

--

## SECTION 2. ACTIVITÉS MARKETING

**Question 9 :** Veuillez évaluer (√) la capacité actuelle de votre société à mesurer la performance de chacune des activités de marketing suivantes (1 = Extrêmement faible, 7 = Excellente) :

Activités de Marketing	1	2	3	4	5	6	7
<i>Image de marque</i>							
<i>Campagnes de publipostage / e-mail</i>							
<i>Site Web et présence sur Internet</i>							
<i>Relations publiques et communications internes</i>							
<i>Marketing de canal</i>							
<i>La publicité et les promotions</i>							
<i>Télémarketing et gestion des contacts</i>							
<i>Salons et évènements</i>							
<i>Relations entre analystes et parties prenantes</i>							
<i>Système de la gestion de la relation client (CRM)</i>							
<i>Recherche marketing</i>							
<i>Budgétisation</i>							

## SECTION 3. MÉTRIQUES ET TABLEAU DE BORD MARKETING

**Question 10 :** Veuillez évaluer (√) la capacité actuelle de votre société à produire l'information relative à chacune des mesures de performance marketing suivantes (1 = Extrêmement faible, 7 = Excellente) :

Métriques de Marketing	1	2	3	4	5	6	7
<i>Indicateurs financiers</i>							
<i>Indicateurs non financiers</i>							
<i>Indicateurs de référence (benchmarks) par rapport aux plans</i>							
<i>Indicateurs de référence (benchmarks) par rapport aux concurrents</i>							

**Question 11** : Veuillez évaluer (√) la capacité actuelle de votre société à fournir les mesures de performance marketing suivantes (1 = Extrêmement faible, 7 = Excellente) :

Mesures de Performance Marketing	1	2	3	4	5	6	7
<i>Un tableau de bord de niveau supérieur des indicateurs clés de la performance marketing</i>							
<i>Des rapports automatisés de performance de la gamme complète des activités marketing</i>							
<i>Des informations désagrégées (drill-down), automatisées et spécifiques à chaque programme de marketing individuel permettant leur analyse détaillée</i>							

#### SECTION 4. PERFORMANCE

**Question 12** : Veuillez évaluer (√) la performance de votre société au cours de la dernière année comparativement à tous les autres concurrents sur le marché principal qu'elle desserve :

Performance	Nettement inférieure 1	Inférieure 2	Moyenne 3	Supérieure 4	Nettement supérieure 5
<i>Globale</i>					
<i>Volume des Ventes</i>					
<i>Part de marché</i>					
<i>Rentabilité</i>					

#### SECTION 5. IMPLÉMENTATION DE LA STRATÉGIE MARKETING

**Question 13** : Pour chacun des trois énoncés suivants, veuillez choisir (√) le niveau qui, selon vous, correspond à votre société.

- « Comparativement à ses principaux concurrents, l'implémentation de la stratégie Marketing dans votre société est[...] » :

Extrêmement	Très	Assez	Ni l'un ni	Assez	Très	Extrêmement
-------------	------	-------	------------	-------	------	-------------

lente3	lente2	lente1	l'autre 0	rapide1	rapide2	rapide3
<input type="checkbox"/>						

- « Comparativement à la norme du secteur d'activité de la compagnie, l'implémentation de la stratégie Marketing dans votre société est[...] » :

	Extrême ment Lente 3	Très Lent e 2	Asse z Lent e 1	Ni l'un ni l'aut e 0	Assez rapide 1	Très rapide 2	Extrême ment Rapide 3	
<i>Plu s lent e</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Plus rapid e</i>

- « Comparativement au temps requis, l'implémentation de la stratégie Marketing dans votre société est[...] » :

Extrêmement Lente 3	Très Lente 2	Assez Lente 1	Ni l'un ni l'autre 0	Assez rapide1	Très rapide2	Extrêmement Rapide 3
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Question 14 :** À votre avis, comment la direction générale évalue la performance marketing actuelle de votre société ?

Faible 1	Inférieure à la moyenne 2	Moyenne 3	Supérieure à la moyenne 4	Excellente 5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Question 15 :** À quelle fréquence les mesures suivantes sont-elles rapportées à la haute direction ?

	Plusieurs fois par	Tous les jours ou	Deux à trois fois	Deux à trois fois	Moins souvent	Jamais
--	-----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	------------------	--------

	jour	presque	par semaine	par mois			
<i>Prospects générés et ceux convertis</i>							
<i>Mesures du capital marque</i>							
<i>Trafic du site Web</i>							
Rétention, loyauté et satisfaction des clients							
<i>Benchmarking et études de perception</i>							
<i>Veille concurrentielle</i>							

Question 16 : Quel pourcentage du revenu annuel de votre firme est généralement consacré au marketing ?

## SECTION 6. APPRÉCIATION GÉNÉRALE

**Question 17 : le nom de votre société (optionnel)**

**Question 18 : Dans quelle mesure avez-vous apprécié répondre à cette enquête ?**

<i>Pas du tout apprécié</i> 1	2	3	4	<i>Beaucoup apprécié</i> 5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Nous vous remercions de votre collaboration !**

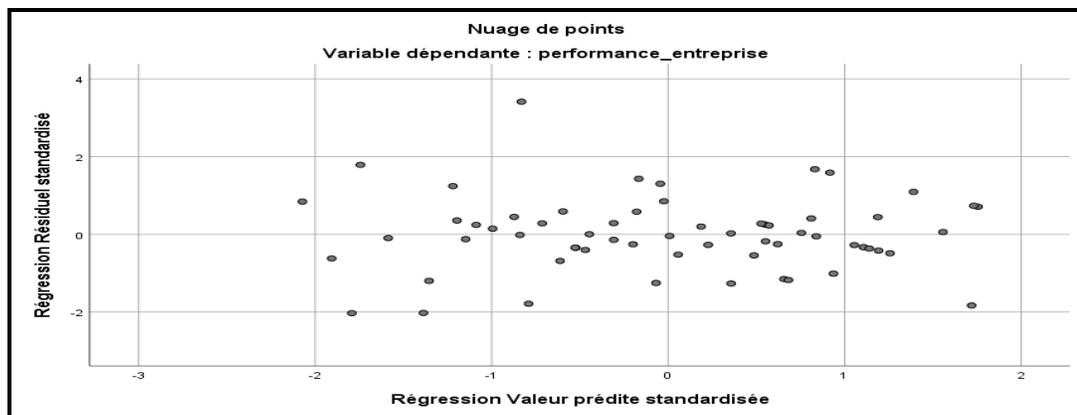
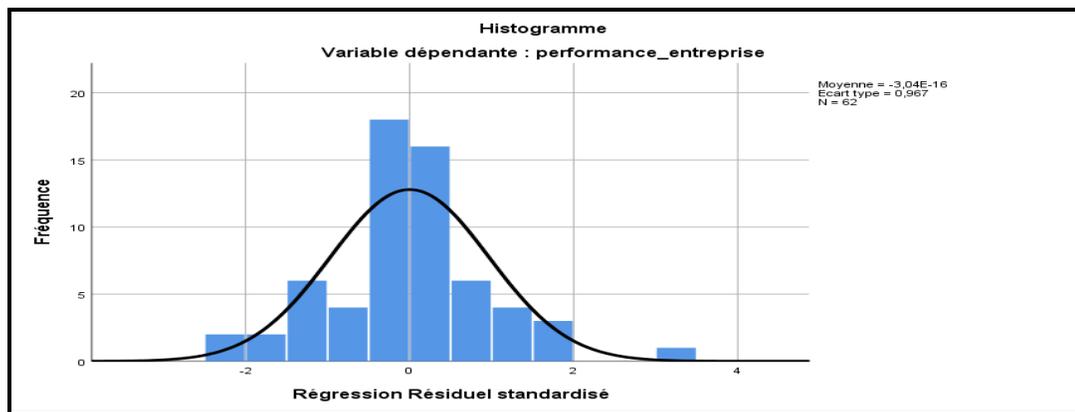
Les résultats de ce questionnaire s'enregistrent automatiquement.

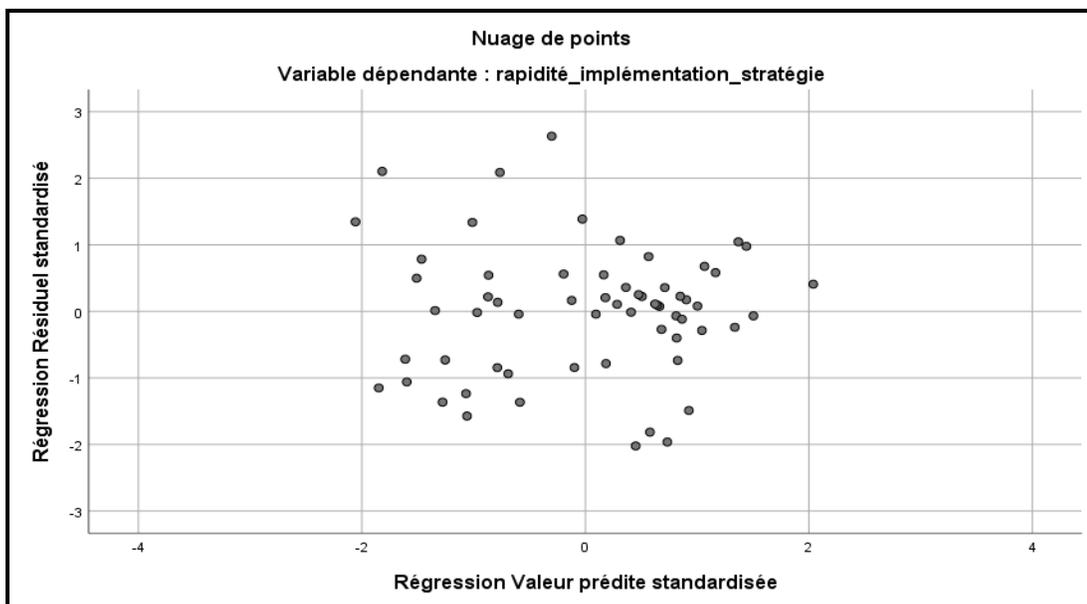
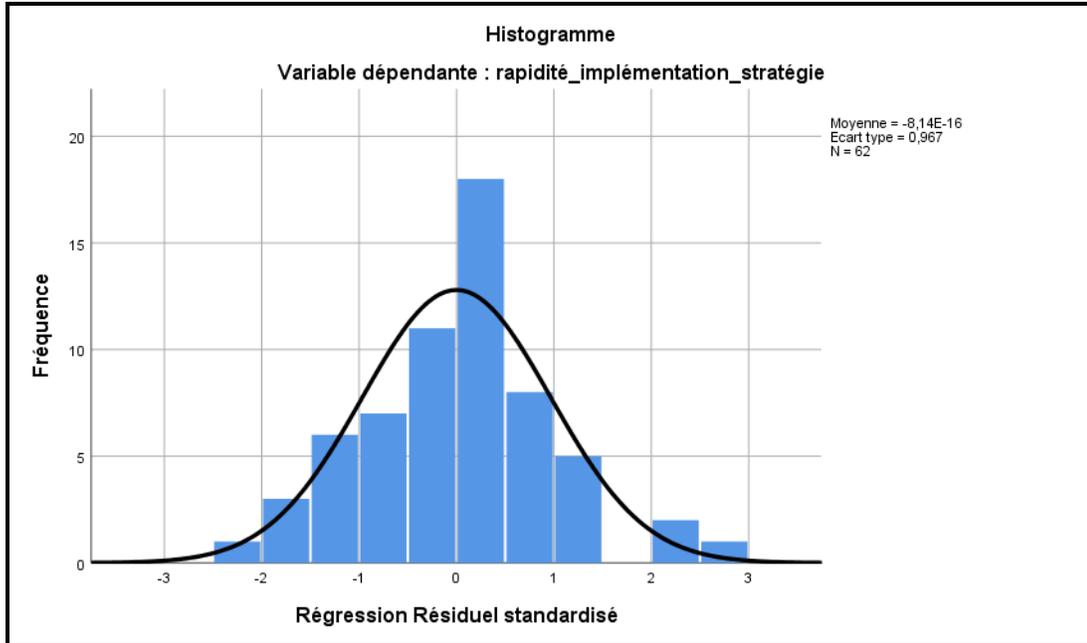
Vous n'avez qu'à cliquer sur **Terminé**.

## ANNEXE D

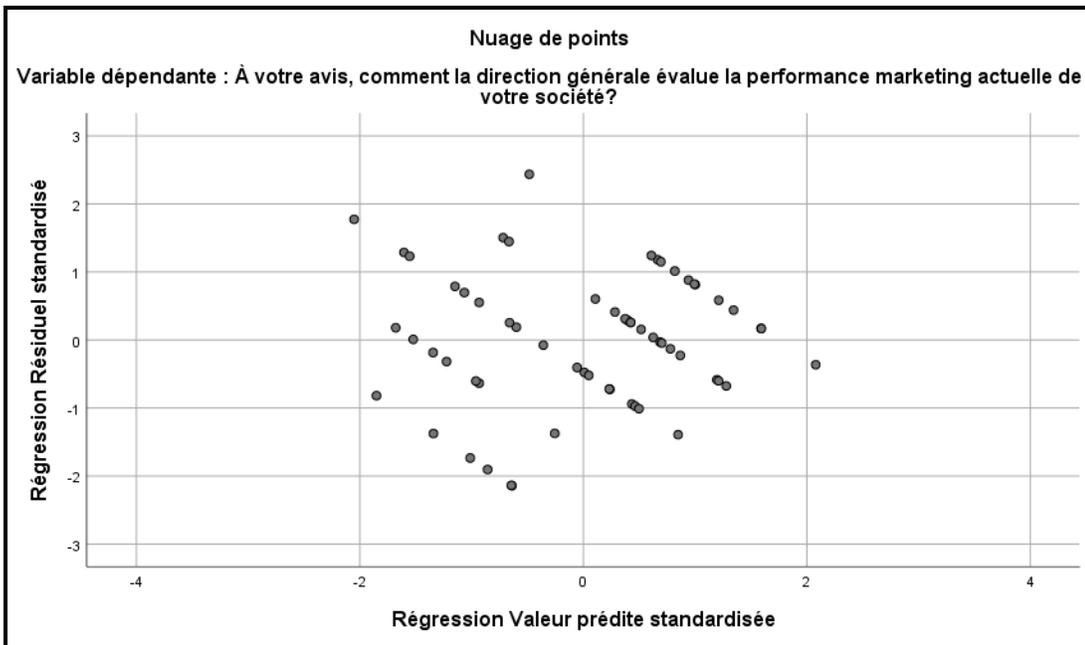
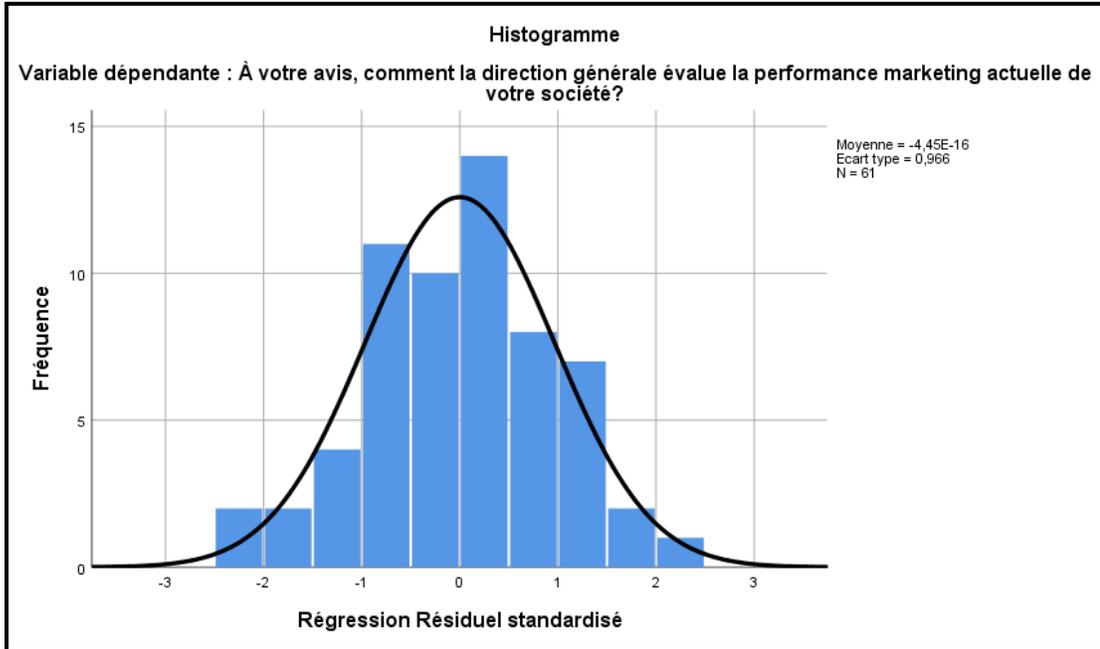
### DISTRIBUTIONS DES VARIABLES DÉPENDANTES

#### *Performance de l'entreprise*



*Rapidité de l'implémentation de la stratégie Marketing*

*Satisfaction de la direction générale*



## RÉFÉRENCES

- Barbaray, C. (2016). Satisfaction, fidélité et expérience client. Dunod. <https://blog.init-marketing.fr/2014/03/4-types-detudes-satisfaction-aupres-collaborateurs.html>
- Bergeron, H., S. Boulerne, C. Roy et D. Wolff, (2010, May). Identification des enjeux prioritaires des PME dans le but d'établir un tableau de bord pour leur gestion du développement durable.
- Bergeron, Hélène Bergeron, Sandrine Boulerne, Chantal Roy et Dominique Wolff (2010, mai). Identification des enjeux prioritaires des PME dans le but d'établir un tableau de bord pour leur gestion du développement durable. Crises et nouvelles problématiques de la Valeur, Nice (France). pp. CD-ROM. ffhah-00484270. <https://www.e-marketing.fr/Marketing-Direct/Article/CRM-a-la-recherche-d-un-second-souffle-12543-1.htm#>
- Bergeron, Hélène Bergeron. Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer ? 21ème Congrès de l'AFC, May mai 2000, France. pp. CD-Rom. ffhahshs-00587425f
- Bessire, D. (2000, mai). Du tableau de bord au pilotage : L'entreprise au risque de se perdre.
- Botton Carole, Jobin Marie-Hélène et Haithem Nagati (2000). « Système de gestion de la performance : les conditions du succès », *Gestion* 2000, 2012/2 (Volume 29), p. 37-52. DOI : 10.3917/g2000.292.0037. URL : <https://www.cairn.info/revue-gestion-2000-2012-2-page-37.htm>
- Cauvin, E. et P.L. Bescos (2005). Les déterminants du choix des indicateurs dans les tableaux de bord des entreprises françaises : une étude empirique. *Finance Contrôle Stratégie*, 8(1), 5-6-25.
- Chebat, J.-C. Chebat et Georges Hénault (1974). L'Impact du consommateurisme sur la structure et le comportement organisationnels ), *Proceedings of the C.A.A.S. Conference*, Toronto, 1974.
- Cusin, J. (2009). L'élaboration d'un design de recherche. *Revue internationale de psychosociologie*, 15(35), 117-139.
- Darouiche, F., S. Assaoud et D. Ouarhache (2019). La dynamique de la désertification dans le Nord-Est du Maroc au cours des deux dernières décennies : Etat des lieux et précision des zones d'intérêt. *Mots du comité d'organisation*, 228. <https://lematin.ma/journal/2019/cinq-principaux-chantiers-digitalisation-maroc/310543.html>

- De Mourat, R., I. Ocnarescu, A.L. Renon et M. Royer (2015). Méthodologies de recherche et design : un instantané des pratiques de recherche employées au sein d'un réseau de jeunes chercheurs. *Sciences du Design* (1), 68-75.
- Gestionnaires (Des), A. D. L. A. et C. D. L. R. Doukkala-Abda (2013). Mémoire de fin d'études.
- Elhamma Azzouz, « L'impact de la stratégie sur le contenu des tableaux de bord : cas des entreprises au Maroc », *Revue congolaise de gestion*, 2011/2 (Numéro 14), p. 57-77. DOI : 10.3917/rcg.014.0057. URL : <https://www.cairn.info/revue-congolaise-de-gestion-2011-2-page-57.htm>
- Elhamma, A. (2011). L'impact de la stratégie sur le contenu des tableaux de bord : cas des entreprises au Maroc. *Revue congolaise de gestion*, numéro 14(2), 57-77. doi :10.3917/rcg.014.0057. <https://doi.org/10.3917/rcg.014.0057>
- Éric, R. E. M. Y. (2001). Le lien social dans le marketing des services. *Revue française du marketing*, (181), 97.
- Ewen, R. B., Smith, P. C., & Hulin, C. L. (1966). An empirical test of the Herzberg two-factor theory. *Journal of applied psychology*, 50(6), 544.
- Fornerino, M., Godener, A. & Ray, D. (2010). La satisfaction des managers vis-à-vis du contrôle de gestion et leur performance managériale. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, tome 16(3), 101-126. doi :10.3917/cca.163.0101.
- Fraisse, L., Guérin, I., & Laville, J. L. (2007). Economie solidaire : des initiatives locales à l'action publique. Introduction. *Revue Tiers Monde*, (2), 245-253.
- Giese, J. L., & Cote, J. A. (2000). Defining consumer satisfaction. *Academy of marketing science review*, 1(1), 1-22.
- Guerrien, Marc Guerrien, « L'intérêt de l'analyse en composantes principales (ACP) pour la recherche en sciences sociales », *Cahiers des Amériques latines* [En ligne], 43 | 2003, mis en ligne le 10 août 2017, consulté le 31 mai 2020. URL : <http://journals.openedition.org/cal/7364> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/cal.7364>
- Henry-Labordère, A., & Henry-Labordère, A. (1977). *Analyse de données : applications et méthodes pratiques*. Masson.
- Hidass, Ahmed (1999). « La radio et la télévision au Maroc », *Communication* [En ligne], vol. 19/1 | 1999, mis en <http://journals.openedition.org/communication/6174> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/communication.6174> ligne le 01 août 2016, consulté le 29 février 2020. URL : <https://www.tic-maroc.com/2018/09/les-call-center-enfin-la-portee-de-tous.html>
- Issor, Z. (2017). « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions ». *Projectics / Proyética / Projectique*, 17(2), 93-103. doi :10.3917/proj.017.0093.

- J. W. T., *Les Origines de l'Influence Française en Allemagne : Étude sur l'Histoire comparée de la Civilisation en France et en Allemagne pendant la Période Précourtoise (950–1150)*. Par Louis Reynaud, Docteur ès Lettres. Tome premier. *L'Offensive Politique et Sociale de la France*. (Paris : Honoré Champion. 1913. Pp. xxxix, 547.), *The American Historical Review*, Volume 18, Issue 4, July 1913, Pages 791–792, <https://doi.org/10.1086/ahr/18.4.791>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system.
- Krush, M. T., Agnihotri, R., & Trainor, K. J. (2016). A contingency model of marketing dashboards and their influence on marketing strategy implementation speed and market information management capability. *European Journal of Marketing*.
- Krush, Michael T. (2016). A contingency model of marketing dashboards and their influence on marketing strategy implementation speed and market information management capability Michael T. Krush 2016. *European Journal of Marketing*, vol. 50, Non°. 12, 2016 pp. 2077-2102 © Emerald Group Publishing Limited 0309-0566 DOI 10.1108/EJM-06-2015-0317
- Ladwein, Richard. (1998). *Stratégies de marques et concepts de marques*. *Décisions Marketing*. 13. 10.7193/DM.013.17-24.
- Laroche, H., & Nioche, J. P. (2015). L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise. *Revue française de gestion*, 41(253), 97-120.
- Louart, P. (2002). Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel. *Les cahiers de la recherche*, 1-18.
- Malhotra (2007). *Études marketing avec SPSS*, 4e édition.
- Meunier, N., & MAGNEN, J. (2015). D 'autres Monnaies pour une Nouvelle Prospérité. Le portail de l 'Économie, des Finances, de l 'Action et des Comptes publics.
- Nwamen, F. (2006). Impact des technologies de l'information et de la communication sur la performance commerciale des entreprises. *La Revue des Sciences de Gestion*, 218(2), 111-121. doi :10.3917/rsg.218.0111.
- O'Sullivan, D., Abela, A. V., & Hutchinson, M. (2009). Marketing performance measurement and firm performance. *European Journal of Marketing*.
- O'Sullivan, Don et V. Andrew (2007, avril). *Abela Journal of Marketing*, vol. 71, n° 2, p. 79-93
- Ollion, É., & Boelaert, J. (2015). Au-delà des big data. *Les sciences sociales et la multiplication des données numériques*. *Sociologie*, (3, vol. 6).
- Pezet, A. (2007, mai). Les « french tableaux de bord » (1885-1975).
- Pezet, A. (2009). The history of the french tableau de bord (1885–1975) : evidence from the archives. *Accounting, Business & Financial History*, 19(2), 103-125.

- Raymond, L., Brisoux, J. & Azami, A. (2000). Une étude empirique des systèmes d'information marketing dans les PME manufacturières. *Revue internationale P.M.E.*, 13 (3-4), 63–87. <https://doi.org/10.7202/1008681ar>
- Raymond, L., Brisoux, J., & Azami, A. (2000). Une étude empirique des systèmes d'information marketing dans les PME manufacturières. *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 13(3-4), 63-87.
- Raymond, Louis, BRISOUX, Jacques, Brisoux et Abdellah Azami, Abdellah. Une étude empirique des systèmes d'information marketing dans les PME manufacturières. *Revue internationale PME : Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 2000, vol. 13, n° 3-4, p. 63-87.
- Roussel, P. (1994). *Mesure de l'efficacité des rémunérations sur la motivation et la satisfaction au travail* (Doctoral dissertation, Toulouse 1).
- Roussel, P., & Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi (Toulouse). (2000). *La motivation au travail : concept et théories*. LIRHE, Université des sciences sociales de Toulouse.
- Sadik, Y., & Labari, B. (2007). Les centres d'appel délocalisés. Ébauche d'interrogations sur les nouvelles formes de travail et d'aliénation. *Actes des Journées internationales de sociologie du travail (JIST)*. <https://www.maghress.com/fr/lopinion/16073>
- Salgado, M. (2013). *La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations*.
- Souini, A. , &et A Chakor, A. (2019). La fidélisation des clients a l'ère de la digitalisation : cas des entreprises marocaines. *Revue marocaine de recherche en management et marketing*, 2(19), 71-91. <https://www.toolconsulting.com/blog-home/digitalisation-de-lentreprise-marocaine-au-dela-du-marketing/>
- Zouhour, C. et Leclère D. (2008, mai). L'Impact de l'utilisation du tableau de bord de gestion sur la satisfaction des dirigeants.

*En ligne :*

[http://grasland.script.univ-paris-diderot.fr/STAT98/stat98\\_6/stat98\\_6.htm](http://grasland.script.univ-paris-diderot.fr/STAT98/stat98_6/stat98_6.htm)

<http://spss.espaceweb.usherbrooke.ca/pages/interdependance/analyse-en-composantes-principales.php>

<http://spss.espaceweb.usherbrooke.ca/pages/stat-inferentielles/analyse-de-variance/interpretation.php#:~:text=Le%20seuil%20de%20signification%20est,in terpr%C3%A9tation%20de%20l'ANOVA.>

<http://spss.espaceweb.usherbrooke.ca/pages/stat-inferentielles/regression-multiple/interpretation.php>

[http://spss.espaceweb.usherbrooke.ca/pages/stat-inferentielles/regression-multiple/interpretation.php#:~:text=Elle %20repr %C3 %A9sente %20la %20force %20de,l'apport %20de %20chaque %20 %C3 %A9tape.](http://spss.espaceweb.usherbrooke.ca/pages/stat-inferentielles/regression-multiple/interpretation.php#:~:text=Elle%20repr%C3%A9sente%20la%20force%20de,l%27apport%20de%20chaque%20%C3%A9tape.)

<https://archipel.uqam.ca/10761/1/M15212.pdf>

[https://www.researchgate.net/publication/228247724\\_Marketing\\_Performance\\_Measurement\\_Ability\\_and\\_Firm\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/228247724_Marketing_Performance_Measurement_Ability_and_Firm_Performance)

[https://www.youtube.com/watch?v=efA-syfE6\\_U](https://www.youtube.com/watch?v=efA-syfE6_U)