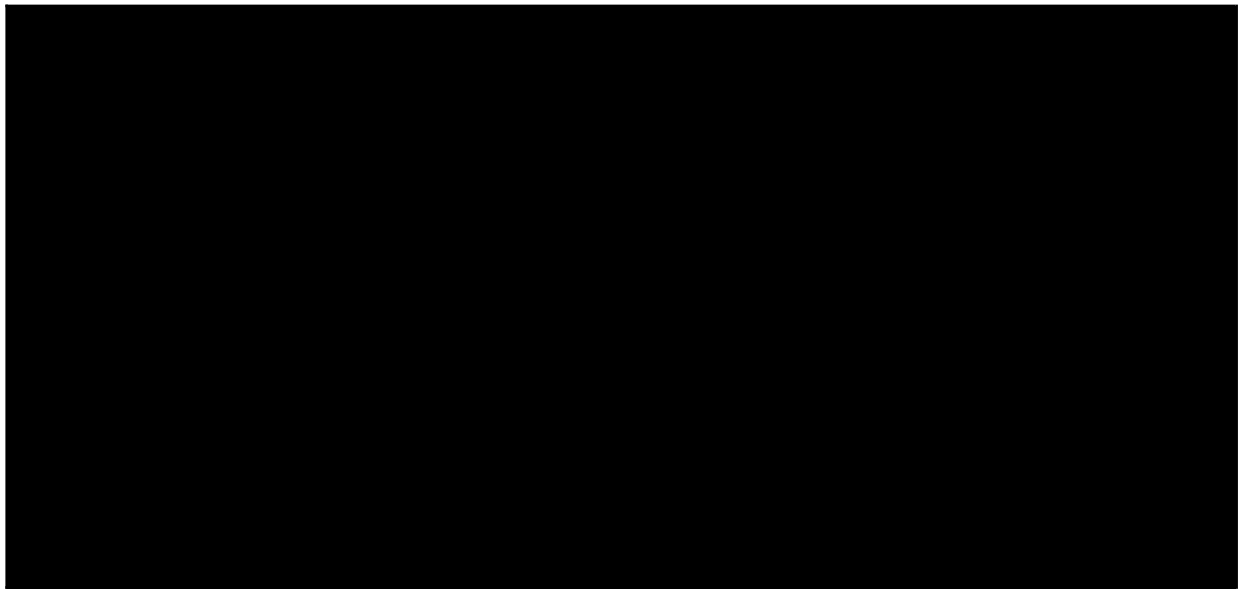




INTRODUCTION

La crise financière constitue actuellement le motif de blocage du développement de nombreux secteurs d'activité, et d'extinction de certaines entreprises sur le vaste marché de la concurrence, mais cette crise financière a pu être surmonté par la montée en puissance d'une innovation majeure pour les entreprises : le net développement du Web et des nouvelles technologies.

L'arrivée du Numérique est une nouvelle condition apparue dans le contexte de développement des entreprises à l'heure actuelle. Le Numérique n'est pas seulement utilisé et exploité, mais il devient même une base de fonctionnement de plus en plus crédible pour grand nombre d'entreprises.

L'arrivée et le développement du Numérique bouleversera aussi certainement les stratégies marketing des entreprises dans le sens où le Numérique a fait que la concurrence soit plus rude et plus accentuée sur le vaste marché mondial. Dans le cadre de la conquête et fidélisation de la clientèle, toutes les entreprises voulant garder la place de leader dans leurs domaines essaient d'affirmer leur présence, de proposer des produits adaptés aux besoins en évolution du marché, principalement en adoptant des systèmes aussi innovants et fascinants les uns que les autres.

La question d'organisation ou de réorganisation est ainsi inévitable et est un processus « naturel » par lequel doit passer obligatoirement une entreprise qui veut s'affirmer sur l'actuel large marché concurrentiel mondial, au lendemain de l'arrivée du Numérique et de la constatation de ses impacts sur les stratégies marketing de l'entreprise.

Face à ce développement du Numérique, il est aussi reconnu que l'entreprise est une entité qui vit, et qui effectue forcément des mutations, qui n'est pas stable. L'instabilité, la mutation, l'intégration de nouvelles visions font partie de la vie d'une entreprise. Ce qui fait que tous les

éléments qui composent cette entreprise, dont essentiellement les règles de fonctionnement, les stratégies marketing, doivent s'adapter à cette mutation, afin de toujours garder la finalité de l'entreprise tout au long de ces mutations : réaliser des profits, rester compétitive sur le marché.

Devant ces mutations, l'entreprise se doit d'avoir l'esprit innovateur, c'est la théorie évolutionniste que doit prôner une entreprise. Une entreprise vit en communauté avec d'autres entreprises membres du grand marché mondial, elle peut être sujette à des influences et sollicitations toujours nouvelles compte tenu de l'évolution des besoins des consommateurs, et de l'évolution de l'environnement social, économique et technologique en général. Dans notre cas, il s'agit essentiellement des changements engendrés par l'arrivée du Numérique. C'est ainsi que le changement est une étape vitale pour une entreprise, car lui permet de marquer sa présence et de garantir sa pérennité. C'est via les différents changements, notamment en termes de stratégies marketing, que les entreprises vivent et s'intègrent à leur milieu.

Mais la question qui se pose est que : devant telle arrivée des nouvelles technologies, devant leur prépondérance sur le marché et face à la nécessité de conduite du changement, quel comportement les entreprises doivent-elles alors adopter ? La recherche de réponse à ce questionnement principal constitue le cœur de cette étude, qui consiste donc à savoir : L'impact du web et des nouvelles technologies sur les stratégies marketing des entreprises.

Aussi, la problématique à laquelle il conviendra de répondre est celle de savoir : *« en quoi la considération de l'arrivée des nouvelles technologies dans les stratégies marketing est-elle un enjeu stratégique pour les entreprises afin de faire face aux nouveaux enjeux du développement dans le nouveau contexte concurrentiel actuel ? »*.

Deux hypothèses de travail peuvent être avancées dans le cadre de cette étude.

-La considération des NTIC est un facteur de maintien de la performance pour les entreprises,

-Le Web et les NTIC ont des impacts certains sur les stratégies marketing des entreprises.

Afin de donner réponse à cette question problématique, et afin d'analyser les hypothèses de travail avancées ci-dessus, ce mémoire s'articulera comme suit :

La première partie de l'étude sera constitutive d'une Revue de littérature qui analysera les deux concepts clés de l'étude : les NTIC et les stratégies marketing des entreprises,

La deuxième partie se détachera de cette partie théorique et effectuera des études pratiques sur terrain concernant l'intégration du Web et des NTIC dans les stratégies marketing des entreprises,

La troisième partie de l'étude émettra des préconisations pour une gestion efficace du Web et des nouvelles technologies dans les stratégies marketing.

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	2
PREMIERE PARTIE – PARTIE THEORIQUE : REVUE DE LITTERATURE.....	6
A – APPROCHES THEORIQUES ET CONCEPTUELLES.....	6
1 – Les NTIC : définitions, utilités et niveaux d'utilisations.....	6
a- Définition des NTIC.....	6
b – Utilités et niveaux d'utilisation et d'exploitation des NTIC.....	9
2 – Stratégies marketing des entreprises : définitions et finalités.....	10
a- Stratégies marketing : approche conceptuelle.....	10
b – Les actions de définition des stratégies marketing par les entreprises.....	11
B – Etude de l'environnement de développement des entreprises et de leurs nouveaux défis.....	15
1 – Description de l'environnement actuel de développement des entreprises.....	16
a – La globalisation des échanges et du marché.....	16
b – L'évolution de l'utilisation et de l'exploitation des NTIC.....	16
c – La situation post crise (crise financière de 2007).....	17
2 - Les conséquences des nouvelles conditions contextuelles.....	18
a – La hausse de la concurrence.....	18
b – L'ouverture du marché à l'échelle mondiale.....	18
c – La nécessité d'un redressement post-crise.....	19
d- Des consommateurs plus exigeants et plus en proie à des difficultés financières.....	19
C – Etudes des impacts du web et des nouvelles technologies sur les stratégies marketing.....	19
1 – Le web et les nouvelles technologies : de nouvelles conditions contextuelles auxquelles doivent s'imprégner les entreprises.....	20
2 – Comportements des entreprises au lendemain de l'arrivée du Web et des nouvelles technologies.....	21
Oser l'innovation.....	21
Réfléchir sur l'intégration du numérique dans le processus de vente et de commercialisation...	

DEUXIEME PARTIE – PARTIE PRATIQUE : ETUDE SUR TERRAIN.....	24
A – Explication de la méthodologie empirique.....	25
1 – Choix de la méthode choisie : l’entretien semi-directif.....	25
2 – Conditions qualitatives et quantitatives de la réalisation de l’interview.....	25
3 – Population interviewée.....	26
4 – Présentation du Guide d’entretien.....	26
B – Résultats de l’interview.....	27
1 – Le web et les nouvelles technologies : des nouvelles conditions auxquelles doivent s’intégrer les entreprises.....	27
a- Le web et les nouvelles technologies ont obligé les entreprises à opter pour un « Management de la qualité ».....	27
b- Le web et les nouvelles technologies ont obligé les entreprises à former leurs salariés sur la maîtrise du web dans les démarches marketing.....	30
2 – Web, nouvelles technologies et marketing : trois volets inséparables du développement d’une entreprise.....	31
TROISIEME PARTIE : PRECONISATIONS POUR UNE GESTION EFFICACE DU WEB ET DES NOUVELLES TECHNOLOGIES DANS LES STRATEGIES MARKETING.....	33
A – Les éventuels pièges dans l’intégration du Web et des nouvelles technologies dans les stratégies marketing.....	33
B – Les dix commandements pour une meilleure gestion de l’intégration du Web dans les stratégies marketing.....	34
CONCLUSION.....	36
BIBLIOGRAPHIE.....	37

PREMIERE PARTIE – PARTIE THEORIQUE : REVUE DE LITTERATURE

Effectuer une revue de littérature implique des approches théoriques et conceptuelles (A), et pour entrer en minutie, une étude de l'environnement de développement des entreprises et de leurs nouveaux défis(B) ainsi que des impacts du web et des nouvelles technologies sur les stratégies marketing(C) s'avèrent nécessaires.

A – APPROCHES THEORIQUES ET CONCEPTUELLES

Les approches théoriques et conceptuelles s'articulent autour de deux volets, l'un fait entrer en ligne de compte les définitions, utilités et niveaux d'utilisations des NTIC, l'autre volet qui est complémentaire au premier se focalisera sur les stratégies marketing des entreprises en mettant en exergue leurs définitions ainsi que leurs finalités.

1 – Les NTIC : définitions, utilités et niveaux d'utilisations

Définition des NTIC

- **TIC et NTIC**

TIC, acronyme traduisant technologies de l'Information et de la communication devient un terme en vogue à partir des années 2000 en raison de l'importance de ses rôles. La mondialisation a favorisé la fluidité des échanges, l'efficacité du processus exige corolairement une fluidité des informations ainsi qu'a fortiori de la Communication.

A cet acronyme a été associé le qualificatif « nouvelles » pour mettre en exergue l'importance qu'elles ont ainsi que les nouveaux périmètres qu'elles englobent.

□ Appréhension de la notion de TIC

Par définition, TIC désigne tout ce qui est relatif au traitement des informations et de la communication. En effet, d'une part les informations et la communication constituent à la fois les sujets et les finalités et d'une autre, la technologie en est le moyen pour y parvenir.

La technologie à la différence avec la technique a un sens sémantique : « discours sur la technique ». Cette essence lui confère une définition plutôt matérielle, au sens large *"ensemble des techniques et des équipements informatiques permettant de communiquer à distance par voie électronique"*¹, et au sens approfondi « *Ensemble des technologies issues de la convergence de l'informatique et des techniques évoluées du multimédia et des télécommunications, qui ont permis l'émergence de moyens de communication plus efficaces, en améliorant le traitement, la mise en mémoire, la diffusion et l'échange de l'information* »².

Selon le regard international, TIC désigne le mécanisme d'« intégration des technologies des télécommunications, de l'informatique, des multimédias et de l'audiovisuel »³. Selon l'OCDE, le TIC s'articule autour des secteurs suivants :

« -secteurs producteurs de TIC (fabrication d'ordinateurs et de matériel informatique, de TV, radios, téléphone...) ;

-secteurs distributeurs de TIC (commerce de gros de matériel informatique...) ;

-secteurs des services de TIC (télécommunications, services informatiques, services audiovisuels...). »

□ Frontière entre TIC et NTIC

¹ Dictionnaire Larousse

² Grand Dictionnaire OQLF

³ www.wikipédia.com

La frontière entre TIC et NTIC n'est pas identifiable à travers les formulations théoriques. Sur le plan pratique, NTIC se caractérise par l'innovation « internet » qui prend de plus en plus une place prépondérante dans la vie quotidienne des hommes en général et des entreprises en particulier. Suivant cette acception pratique, NTIC évolue et distingue « internet » à l'ancien par les plateformes web2.0. La pratique privilégie en « nouveauté » également les accès et applications haut débit. De ce fait, tout ce qui est « nouvelles » en TIC tourne autour du sujet « internet » et sa navigation.

Cependant, des sujets sous-jacents sont constatés comme critères de distinction comme au niveau de la téléphonie mobile. En effet, les « nouveautés » concernant cette dernière tient compte de sa faculté de permettre à profiter des innovations en « internet ».

NTIC et TIC recouvrent les mêmes sujets mais NTIC permet juste de valoriser les touches scientifiques y afférents. Du fait que les deux termes s'accommodent aux mêmes domaines ; le sigle NITC, traduction en anglais de NTIC est quasi-jamais employée, seuls des constats de son évolution sont soulignés.

- Usage d'autres termes pour désigner les NTIC

Par définition, selon l'ARCEP « *On entend par communications électroniques les émissions, transmissions ou réceptions de signes, de signaux, d'écrits, d'images ou de sons, par voie électromagnétique* ».

Une telle approche prête à confusion, les dispositions juridiques européennes ont une préférence à cette expression plutôt aux NTIC. Dans les années 1990, l'appellation « infocommunications » ont été préférés au terme TIC dans les pays anglo-saxons et les pays de l'Europe de l'Est.⁴

⁴ « Le terme infocommunications (ou info-com) a surtout été utilisé dans les années 1990 dans les pays anglo-saxons et les pays de l'Europe de l'Est pour désigner le concept de convergence entre télécommunications et informatique avec une approche équivalente au terme communications électroniques, mais en considérant particulièrement les questions de traitement de l'information et de manipulation de contenus avec l'utilisation d'Internet. » selon www.wikipédia.com

TUIC traduisant les technologies Usuelles de l'Information et de la Communication ainsi que TICE désignant les Technologies de l'Information et de la Communication pour l'Enseignement sont les termes privilégiés de l'Education Nationale en France au détriment du NTIC.

Les NTIC sont donc un sujet d'actualité quel que soit le terme employé pour les désigner. Ils sont discutés partout, et ses utilisations sont devenues incontournables pour que les « informations » puissent passer et que la « communication » soit efficiente.

- Les NTIC en termes de sociétés et entreprises

Les NTIC en tant qu'instrument incontournable pour l'information et la communication qui constituent des éléments incontournables dans la conduite des stratégies de rentabilité des sociétés ont eu des retombées au niveau de l'organisation des entités. De ce fait, les NTIC elles-mêmes sont devenues des défis des sociétés.

□ Plusieurs éléments sont englobés dans les NTIC en l'occurrence : NTIC existant dans les domaines entrepreneuriaux

-L'internet⁵ qui recouvrent l'intranet⁶ et l'extranet⁷

⁵ Avant toute chose, définissons Internet comme un réseau à deux niveaux. Le premier est matériel, c'est la toile d'araignée (Web) qui compose les ordinateurs reliés entre eux.

⁶ " C'est un réseau informatique interne qui fournit un accès sécurisé et contrôlable aux informations, bases de données et ressources de l'entreprise grâce aux technologies ouvertes de l'Internet "

⁷ L'extranet élargit l'accès au réseau Intranet à un public extérieur à l'entreprise, public restreint et sélectionné (clients, fournisseurs).

-Les e-courriers en particulier via les emails⁸

-L'utilisation du groupware⁹

b – Utilités et niveaux d'utilisation et d'exploitation des NTIC

Le numérique est actuellement à portée de main pour la majorité des populations dans le monde, internet est partout et fait désormais partie de la vie quotidienne de plusieurs personnes. Comme les montrent les pourcentages des populations ayant accès à Internet à l'heure actuelle :

Pourcentage de la population ayant accès à Internet dans quelques pays en 2012	
Pays	Pourcentage
 Norvège	95,00 %
 Pays-Bas	93,00 %
 Royaume-Uni	87,02 %
 Canada	86,77 %
 Suisse	85,20 %
 Allemagne	84,00 %
 France	83,00 %
 Australie	82,35 %
 Belgique	82,00 %
 États-Unis	81,03 %
 Japon	79,05 %
 Taïwan	75,99 %
 Pologne	65,00 %
 Maroc	55,00 %
 Arabie saoudite	54,00 %
 Russie	53,27 %
 Brésil	49,85 %
 Turquie	45,13 %
 Chine	42,30 %
 Tunisie	41,44 %
 Afrique du Sud	41,00 %
 Indonésie	15,36 %
 Algérie	15,23 %
 Inde	12,58 %
 Bangladesh	6,30 %
 Corée du Nord	—

L'arrivée du Numérique est actuellement devenue une nouvelle condition apparue dans le contexte de développement de toutes les entreprises voulant garder la place de leaders dans leurs domaines, ceci car, internet est devenu un modèle de documentation et d'information pour grand nombre de personnes¹⁰ :

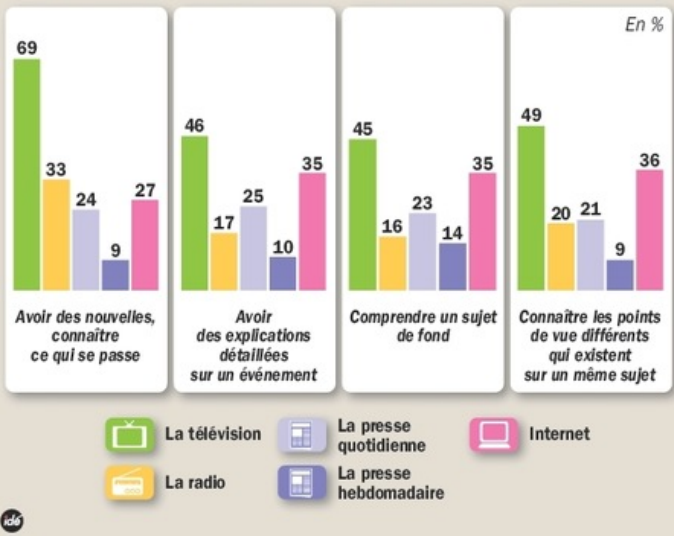
⁸ L'e-mail permet à deux individus d'échanger des informations et même des fichiers informatiques de manière quasi privée.

⁹ Est un processus de travail de groupe désignant les outils informatiques facilitant le travail d'équipe de projet.

¹⁰ Source : La Croix.com

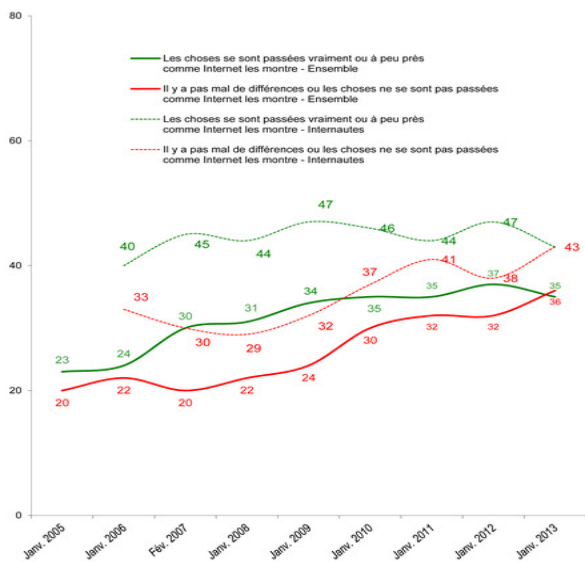
Le recours aux différents médias selon l'usage souhaité

Parmi les médias suivants, quels sont ceux que vous préférez pour :



Le Numérique n'est pas seulement utilisé et exploité, mais il devient même une source de documentation de plus en plus crédible à l'heure actuelle, comme le montre ce baromètre de La Croix :

L'évolution de la crédibilité d'Internet comme source d'information à travers le baromètre La Croix / TNS-Sofres



2 – Stratégies marketing des entreprises : définitions et finalités

a- Stratégies marketing : approche conceptuelle

« La stratégie marketing est un plan d'actions coordonnées mis en œuvre sur le moyen ou long terme par une entreprise pour atteindre ses objectifs commerciaux et marketing.

La stratégie marketing est une des composantes de la stratégie d'entreprise. Selon les cas, la stratégie marketing peut s'appréhender au niveau global de l'entreprise ou ne s'appliquer qu'à un produit ou une famille de produits. Il est ainsi possible pour une entreprise à l'activité variée de combiner plusieurs stratégies marketing selon ses domaines d'activité.

La stratégie marketing est élaborée à partir de l'analyse des forces et faiblesses marketing de l'entreprise et d'une étude de son environnement.

La stratégie marketing se décline à travers le plan de marchéage ou mix-marketing. »¹¹

b – Les actions de définition des stratégies marketing par les entreprises

Deux principales actions doivent être réalisées dans le processus de définition des stratégies marketing : l'analyse du marché et la prédétermination des objectifs en fonction des caractéristiques du marché et des potentialités réelles de l'entreprise. En d'autres termes, la stratégie marketing ainsi mise en place doit donner des réponses concrètes à la question de savoir : *« Comment atteindre l'objectif marketing ? »*

✓ Modalités de détermination des objectifs marketing

La définition des stratégies marketing doit être précédée d'une prédétermination des objectifs recherchés par l'entreprise, afin d'aboutir au développement. Aussi, il est primordial de procéder par le MPO ou le Management par Objectifs¹².

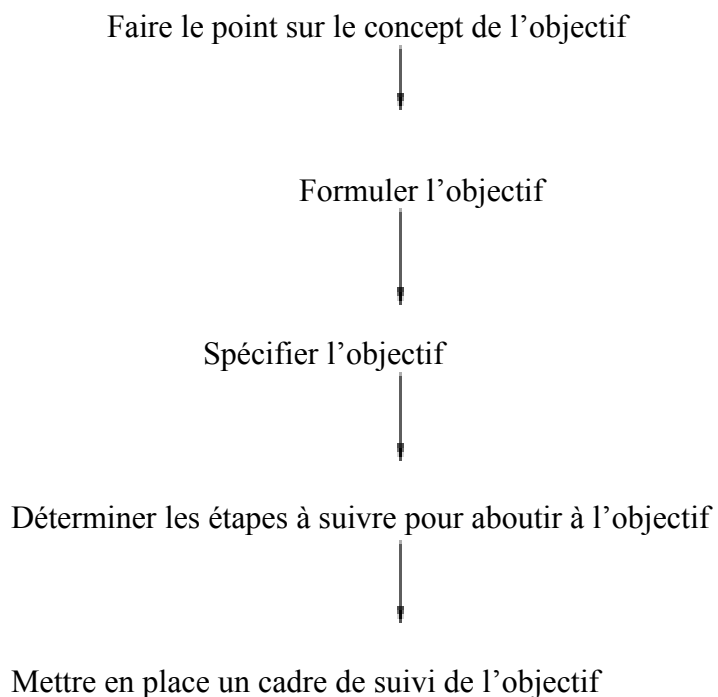
¹¹ Source : <http://www.definitions-marketing.com/Definition-Strategie-marketing>

¹² Le MPO a été initié par un consultant américain, Peter Drucker, en 1954, dans son ouvrage The Practice of Management. Il a initialement été mis en place dans le but de rallier les

En effet, le MPO peut être défini comme le procédé par lequel les managers de l'entreprise, dans l'atteinte des résultats et dans la recherche de la performance, établissent des objectifs aux acteurs de la production/de la performance, et négocient avec eux des conditions de réalisation de ces objectifs. En d'autres termes, le MPO consiste à manager les ressources humaines via l'établissement d'objectifs obligatoires.

L'atteinte de ces objectifs sera le garant de la performance de l'entreprise, conformément à l'adage : « Celui qui n'a pas d'objectifs ne risque pas de les atteindre ». Les objectifs sont en effet la clé de voute de la réussite d'une organisation, puisque c'est par la définition de ces objectifs que la vision commune sera instaurée, et que les tâches de chaque collaborateur, compte tenu de chaque objectif et sous objectif, seront clairement déterminées.

Le déploiement d'un MPO suit la procédure suivante :



intérêts divergents des salariés d'une entreprise en une vision commune et objectif commun, et cela dans le cadre de la recherche de la performance.

Sachant que l'objectif dont il est question est : le but final à atteindre. Il peut être divisé en deux catégories :

- Les objectifs généraux communs : qui sont partagés par tous les salariés sans exception dans l'entreprise. C'est une sorte de vision commune.

- Les objectifs spéciaux individuels : qui sont les objectifs de service, départementaux ou même personnels à chaque salarié. Ces objectifs spéciaux ne doivent toutefois être en contradiction avec les objectifs généraux.

Et force est de préciser que dans le cadre du déploiement du MPO, les objectifs qui seront déterminés doivent revêtir le caractère de clair et précis, et pour cela, ils doivent inévitablement être :

- Pertinents : en accord avec les visions globales de la société, en rapport avec l'environnement dans lequel évolue la société et les salariés, ...

- Mesurables : ce qui signifie que les objectifs doivent être effectivement réalisables, et que leur réalisation peut être contrôlée.

- Datés : les objectifs doivent spécifier leurs échéances de réalisation (annuelles dans la plupart des cas)

- Acceptés : ce qui signifie que la mise en place des objectifs a été jugée utile et pertinente pour tous les salariés, qui connaissent ainsi les enjeux de la réalisation de ces objectifs.

Une fois que ces objectifs sont déterminés, l'entreprise, toujours dans le cadre de la détermination d'une stratégie marketing, va procéder à une analyse de l'environnement et du marché au sein duquel il intervient. Ceci car, ce sera en fonction des conditions contextuelles que les objectifs seront jugés adaptés, réalisables ou non réalisables.

✓ Modalités d'analyse de l'environnement et du marché

Diverses méthodes d'analyse stratégique sont à la disposition des entreprises dans le cadre de l'analyse de l'environnement et du marché. A titre illustratif, la méthode PESTEL, la méthode d'analyse des segments de branche, ainsi que l'analyse des portefeuilles BCG peuvent être réalisées par l'entreprise.

-La méthode d'analyse PESTEL

La méthode PESTEL permet de procéder à une analyse macroenvironnementale, à savoir les facteurs politiques, économiques, sociologiques, technologiques, écologiques et légaux. L'analyse de ces différents facteurs permet de déterminer l'organisation stratégique adéquate au système étudié.

Aussi, la méthode d'analyse PESTEL est un outil important pour une entreprise afin de connaître les divers éléments qui composent l'environnement dans lequel il évolue. Ceci car, il peut se dresser au cours de développement d'une entreprise de nouveaux éléments qui puissent affecter son développement et sa recherche de performance, la mise en place de l'analyse par méthode PESTEL permet de savoir les évolutions sur le marché de la concurrence et de permettre ainsi à l'entreprise de garder sa place en dépit des changements de la donne.

Les facteurs légaux comprennent : les lois sur les monopoles, le Droit du travail, la législation sur la santé, les normes de sécurité, ou tous autres textes légaux et réglementaires.

Les facteurs écologiques comprennent : les législations sur la protection de l'environnement, le retraitement des déchets des usines, les lois sur la modération de la consommation des énergies.

Les facteurs politiques comprennent : la stabilité gouvernementale, la politique fiscale, le commerce extérieur et les relations commerciales internationales, la protection sociale des travailleurs

Les facteurs économiques comprennent : les cycles économiques, les évolutions des PNB, les taux d'intérêt, la politique monétaire, l'inflation, le chômage, le revenu disponible, le cours de change.

Les facteurs socioculturels : la démographie, la distribution des revenus, la mobilité sociale, le changement de mode de vie, l'attitude par rapport aux loisirs et dans le cadre du travail, le consumérisme, le niveau d'éducation.

Les facteurs technologiques comprennent : les dépenses publiques R&D, les investissements privés et publics sur la technologie, les nouvelles découvertes et les nouveaux développements, les taux d'obsolescence.

Aussi, l'analyse PESTEL permet non seulement d'analyser ces différents facteurs, mais aussi et surtout d'analyser leurs influences sur l'industrie et le développement des activités déjà exercées ou à exercer par l'entreprise.

-L'analyse des segments de branche

Les segments de branche correspondent à un marché précis à laquelle intervient l'entreprise. En effet, une entreprise peut être amenée à intervenir dans plusieurs domaines et marchés en même temps, car elle propose par exemple des produits ou services diversifiés. Ces différents domaines d'intervention, en l'occurrence, les marchés correspondant à un même type de besoins seront donc regroupés en un segment de branche, afin d'être soumis à une analyse qui leur est spécifique et adaptée.

Le critère de regroupement des éléments dans chaque branche est qu'ils présentent les mêmes caractéristiques, ils ressentent les mêmes besoins et répondraient de la même façon à une stratégie déterminée. Ils seront ainsi regroupés en « segments de branches » afin d'être étudiés ensemble.

L'analyse par segment de branche se présente actuellement comme l'outil le plus performant de l'analyse stratégique d'une entreprise. Ceci car cette analyse présente un grand avantage. En effet, la mise en œuvre de cette méthode d'analyse met l'entreprise devant l'obligation de procéder d'une façon systématique à l'analyse des besoins de ses consommateurs ou clients, composants de son marché. C'est en effet un préalable nécessaire à l'analyse par segments de branche. Et il est communément reconnu dans le domaine marketing que la connaissance du comportement des consommateurs et du marché en général est importante afin de pouvoir proposer des offres qui correspondent au mieux à leurs attentes, et de faire face ainsi à la concurrence, devenue de plus en plus rude au lendemain de la globalisation.

En effet, de par cette analyse du marché, deux situations peuvent se présenter : soit que le marché est homogène et ne peut être découpé en segments, dans ce cas l'analyse se fera sur l'ensemble du marché, soit que le marché est hétérogène mais regroupe des sections ou branches homogènes qui peuvent être étudiées ensemble, et dans ce cas, il convient de procéder par une analyse par segments de branches.

-L'analyse des portefeuilles BCG

Le portefeuille BCG est l'activité stratégique de l'entreprise.

Le portefeuille BCG, encore appelé Matrice BCG présente comme objectif principal la détermination des choix et privilèges de gestion d'un portefeuille de produits ou de services. En effet, le système s'explique comme suit : les portefeuilles d'activités dans l'entreprise sont recensés un à un, et seront soumis chacun à une analyse spéciale (analyse de rentabilité, de place stratégique par rapport aux autres activités de l'entreprise), et une fois l'analyse terminée, quelques uns ou un seul de ces portefeuilles recensés sera/seront privilégié(s) du fait de son/leur importance stratégique pour l'entreprise.

La manifestation externe de ce privilège ou encore priorité de gestion est essentiellement l'allocation de ressources, en vue de l'amélioration, ou même de l'extension dudit portefeuille.

Il convient toutefois de préciser que le champ d'application de l'analyse du portefeuille BCG se limite aux activités de l'entreprise, les activités des concurrents sont exclues de cette analyse, car il s'agit essentiellement de déterminer les compétences internes de l'entreprise en ciblant ses forces et opportunités. L'environnement externe ainsi que l'état de la concurrence sur le marché ne seront pas intégrés dans l'analyse.

Concrètement, quelles sont ces conditions contextuelles dans lesquelles évoluent les entreprises ? Et quels seraient leurs nouveaux défis, leurs nouveaux objectifs marketing compte tenu de ces nouvelles conditions contextuelles ?

B – Etude de l'environnement de développement des entreprises et de leurs nouveaux défis

1 – Description de l’environnement actuel de développement des entreprises

Les conditions économiques, sociales et culturelles de nos jours ne sont pas semblables à celles d’hier au lendemain de l’avènement de la globalisation des échanges et du marché (a), de l’évolution de l’utilisation et de l’exploitation des NTIC (b) et de la situation post crise (c).

a – La globalisation des échanges et du marché

Dans le langage économique, ce processus de globalisation se traduit par l’internationalisation de tous les échanges ainsi que les transactions y afférentes. Elle est ainsi en corrélation étroite avec la libéralisation des échanges, emportant une intégration économique, c’est-à-dire une sorte d’adhésion aux normes d’échanges mondiaux.

Cette libéralisation des échanges fait que non seulement les biens et les services, mais aussi les capitaux, les hommes, les idéaux et les technologies, circulent librement sur le grand marché mondial, ce qui rend les différents pays du monde interdépendants entre eux dans le processus de production et de commercialisation. Les pays sont de plus en plus interdépendants, et les barrières sont de plus en plus effacées, ce qui fait que le développement d’un pays dépend de celui des autres, et l’autonomie est de plus en plus abandonnée.

Aussi, la globalisation équivaldrait en un effacement des identités nationales, et en le renversement de toutes les barrières. Cette nouvelle condition contextuelle des années 2000 a fortement influencé le comportement des entreprises.

b – L’évolution de l’utilisation et de l’exploitation des NTIC

Le numérique est actuellement à portée de main pour la majorité des populations dans le monde, internet est partout et fait désormais partie de la vie quotidienne de plusieurs personnes. Aussi, l’arrivée du Numérique est une nouvelle condition apparue dans le contexte de développement des entreprises à l’heure actuelle. Le Numérique n’est pas seulement utilisé

et exploité, mais il devient même une base de fonctionnement de plus en plus crédible pour grand nombre d'entreprises.

L'arrivée et le développement du Numérique bouleversera aussi certainement les stratégies marketing des entreprises dans le sens où le Numérique a fait que la concurrence soit plus rude et plus accentuée sur le vaste marché mondial. Dans le cadre de la conquête et fidélisation de la clientèle, toutes les entreprises voulant garder la place de leader dans leurs domaines essaient d'affirmer leur présence, de proposer des produits adaptés aux besoins en évolution du marché, principalement en adoptant des systèmes aussi innovants et fascinants les uns que les autres.

c – La situation post crise (crise financière de 2007)

2007 restera l'année du tsunami financier. Avant l'avènement de cette crise financière, les comportements des entreprises ainsi que leur niveau de prudence dans leurs actions ont été différents de ceux d'aujourd'hui.

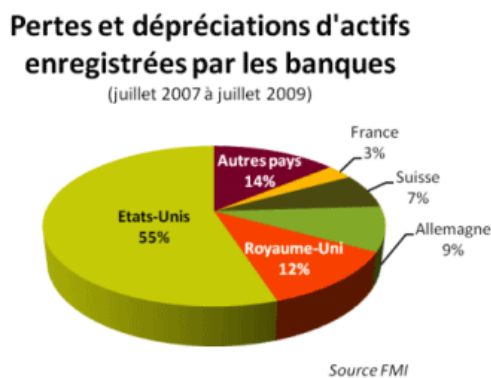
En effet, il a été constaté que, avant la crise financière de 2007, les Banques ont attribué beaucoup de crédit, et cela en prêtant peu d'attention au degré de solvabilité des emprunteurs, cela s'appelle « politique d'insouciance »¹³.

Cette politique d'insouciance a pour principal objectif de financer sans aucune exigence particulièrement compliquée les investissements des clients demandeurs de financement. Les affaires ont donc été florissantes avant l'éclatement de la crise en 2007.

¹³ (Et force est de rappeler que c'est justement l'application de cette politique qui a conduit à la crise financière, car a plongé les investisseurs dans les risques de rachats de sociétés non cotées, ce qui a favorisé leur endettement et les a exposé devant l'impossibilité de rembourser les sommes prêtées.) Mais à côté de cet effet péjoratif des choses, ce qui peut être positivement tiré de cette politique d'insouciance est l'existence d'une réelle confiance entre les Banques et leurs clients. La Banque ont fait confiance (aveuglement même) à leurs clients, et les clients ont aussi fait confiance aux Banques.

Les différences de situation avant et post crise ont aussi forgé la différence d'approche client au lendemain de la crise financière de 2007. Les Banques se sont trouvées en difficulté¹⁴, ne peuvent plus financer les entreprises, ce qui fait que ces dernières sont aussi tombées dans des situations difficiles. Ce phénomène est généralisé à travers le monde.

Le diagramme ci-dessous¹⁵ montre par exemple le niveau de répartition de cette dépréciation d'actifs dans toutes les Banques à travers le monde, et qui ont eu des répercussions sur le financement des entreprises et leurs modalités générales de fonctionnement :



2 - Les conséquences des nouvelles conditions contextuelles

a - La hausse de la concurrence

La libre concurrence est en effet le principe fondamental de la globalisation. En effet, c'est un système d'interaction des entreprises au sein duquel ces dernières règlementent elles mêmes la Loi de l'offre et de la demande, sans qu'aucune autorité suprême puisse venir intervenir.

¹⁴ Les Banques se sont trouvées en « manque de liquidités : La crise de liquidités ou assèchement de liquidités est généralement définie comme le fait de ne plus disposer de liquidités suffisantes pour faire face à des échéances immédiates et qui sont pourtant indispensables au fonctionnement de l'entité. Aussi, dans le secteur bancaire, cela se traduit par le manque de fonds de fonctionnement pour effectuer les missions généralement assignées aux Banques.

¹⁵ D'après une étude du FMI ou Fonds Monétaire International

Tel est le cas, par exemple, pour le secteur bancaire. Au lendemain de la crise, les banques se sont mises sur la concurrence afin de partir à la reconquête des clients, qui se trouvaient alors avantagés car ont ainsi la possibilité de procéder à une comparaison, et de disposer d'un large choix de prestations et de conditions qui leur convenaient le plus. Ceci car, pour pouvoir survivre et s'affirmer dans un tel marché gouverné par la libre concurrence, les entreprises doivent adopter le système du « plus compétitif », afin de capter le choix des clients et de les fidéliser.

b – L'ouverture du marché à l'échelle mondiale

L'ouverture du marché à l'échelle mondiale est la conséquence principale de la globalisation des échanges.

En effet, la libéralisation des échanges fait que non seulement les biens et les services, mais aussi les capitaux, circulent librement sur le grand marché mondial, ce qui rend les différents pays du monde interdépendants entre eux dans le processus de développement

Aussi, tous les pays sont de plus en plus interdépendants, et les barrières sont de plus en plus effacées, ce qui fait que le développement d'un pays dépend de celui des autres, et l'autonomie commerciale, économique et financière est de plus en plus abandonnée.

En plus de cela, par la globalisation des échanges, l'intégration au grand marché concurrentiel mondial ne nécessite ni acceptation, ni ratification, mais se fait d'une manière automatique et de plein droit, que le pays le veuille ou non, il subit automatiquement et sans besoin de

consentement préalable, les effets de la globalisation (sauf en cas de décision de procéder à une autarcie¹⁶).

c – La nécessité d'un redressement post-crise

Ce nouveau contexte économique, plus concurrentiel, et qui est donc plus difficile à gérer, ont fait que les entreprises commerciales, se sont fixés de nouveaux défis, et les ont poussés à adopter les comportements plus adéquats, l'objectif étant le même pour tous : la reconquête de la confiance de la clientèle, pièce maîtresse de la réussite de toute nouvelle stratégie marketing, et le seul moyen de vaincre la crise. Un redressement post-crise s'est vite imposé.

d- Des consommateurs plus exigeants et plus en proie à des difficultés financières

Devant ce processus de globalisation, non seulement les positions des entreprises ont évolué, mais aussi celles des consommateurs.

En effet, voyant la multiplicité des offres qui leur sont exposées, les clients sont naturellement devenus de plus en plus exigeants, surtout devant leurs difficultés financières, ils tentent d'effectuer la bonne orientation de leurs choix. Ce qui a rendu d'autant plus difficile les stratégies des entreprises, car ces dernières doivent se plier à ces exigences et effectuer une analyse stratégique des besoins des clients afin de pouvoir exposer des offres correspondant à leurs attentes.

Mais pour le cas particulier du web, c'est-à-dire du développement des nouvelles technologies, quels ont été les réels impacts sur les stratégies marketing des entreprises ?

¹⁶ Etymologiquement, l'autarcie désigne la situation de ce qui se suffit à soi-même. Le terme peut s'appliquer à une famille, un village, une région, un pays... qui produisent l'essentiel de ce qu'ils consomment en n'ayant pas ou peu recours au commerce.

Définition de l'autarcie par le dictionnaire de la politique (<http://www.toupie.org>) : Pour une nation ou un pays, l'autarcie est une théorie économique qui prône l'économie fermée. Elle vise à produire à l'intérieur des frontières l'essentiel des biens nécessaires pour satisfaire les besoins de la population et à réduire au strict minimum les importations. L'autarcie est de l'autosuffisance économique.

C – Etudes des impacts du web et des nouvelles technologies sur les stratégies marketing

Avec le net développement du web, il ne suffisait plus d'avoir cette vision de reconquête de la clientèle, il a fallu que les entreprises soient « réalistes » dans leurs actions, et donc une redéfinition des stratégies marketing s'est vite imposée, afin de s'adapter au nouvel environnement gouverné par les nouvelles technologies, dont le web essentiellement. Mais ce qui est important de préciser est que le web ainsi que les nouvelles technologies se présentent comme des opportunités de développement pour les entreprises, à condition de bien savoir les maîtriser et les exploiter.

1 – Le web et les nouvelles technologies : de nouvelles conditions contextuelles auxquelles doivent s'imprégner les entreprises

Il est reconnu que l'entreprise est une entité qui vit, et qui effectue forcément des mutations, qui n'est pas stable. L'instabilité, la mutation, l'intégration de nouvelles visions font partie de la vie d'une entreprise. Ce qui fait que tous les éléments qui composent cette entreprise, doivent s'adapter à cette mutation, afin de toujours garder la finalité de l'entreprise tout au long de ces mutations : réaliser des profits, rester compétitive sur le marché.

Devant ces mutations, l'entreprise se doit d'avoir l'esprit innovateur, c'est la théorie évolutionniste que doit prôner une entreprise.

C'est ainsi que les entreprises sont encouragées à avancer, à intégrer le Numérique dans leurs études du marché. Ceci car, le développement du numérique se présente actuellement comme une opportunité pour être présente sur les réseaux numériques, de plus le Numérique offre à l'entreprise plusieurs opportunités de développement de nouveaux concepts.

2 – Comportements des entreprises au lendemain de l'arrivée du Web et des nouvelles technologies

Au lendemain de l'arrivée du Web, il est constaté que les entreprises ont toutes adoptées de nouvelles méthodes marketing, orientées par les visions suivantes :

Oser l'innovation

Différente de la découverte¹⁷, de la créativité¹⁸, de l'invention¹⁹, l'innovation est définie comme : « *l'introduction, dans le processus de production et/ou de vente d'un produit, d'un équipement ou d'un procédé nouveau.* »²⁰.

David Teece donne une définition plus précise du terme innovation en précisant que : « *L'innovation consiste en la commercialisation réussie d'une nouveauté* ».

Aussi, l'innovation est le fait pour une entreprise de mettre à l'épreuve un nouveau système organisationnel ou un nouveau produit, dans le but d'affirmer sa présence sur le marché concurrentiel et de mieux maîtriser les besoins évolutifs de ce marché. Actuellement, l'innovation est pour toutes les entreprises en général un nouveau moyen de fidélisation des consommateurs et d'attraction d'une nouvelle clientèle. Ceci car, c'est par la mise en œuvre de pratiques innovants que certaines entreprises peuvent se démarquer des autres, sur le marché de la concurrence, et acquérir ainsi un avantage compétitif.

Dans l'histoire de l'innovation, il existe quatre grandes catégories d'innovation :

¹⁷ La découverte est un processus cognitif par lequel une personne prend conscience d'un fait naturel d'un fait jusqu'alors inconnu. ...c'est une source possible d'émergence de projets d'innovation (Fernex-Wlachet Romon, 2008)

¹⁸ La créativité est un processus qui permet de proposer et de développer de nouvelles idées potentiellement utiles pour l'organisation (Leonard et Swap, 1999)

¹⁹ Raisonnement mental scientifique qui permet de créer, à partir de l'agencement d'éléments d'information préexistants, une théorie, une technique, ou un objet nouveau.

²⁰ Dictionnaire La Rousse.

- > Les innovations de produit qui consiste à proposer aux consommateurs et clients de nouveaux produits qui n'ont jamais encore existé auparavant
- > Les innovations de procédé ou « process innovation » qui consiste à présenter un produit déjà existant mais sous des procédés d'utilisation plus améliorés
- > Les innovations de commercialisation qui consiste à présenter un produit déjà existant sous de nouvelles publicités commerciales plus attractives et plus stratégiques
- > Les innovations d'organisation qui implique une réorganisation interne à l'entreprise qui aura des répercussions sur son intervention sur le marché.

En effet, ce sont les quatre types d'innovation qui ont été connus à travers l'histoire, mais force est de préciser qu'actuellement, les entreprises adoptent ce que l'on appelle : l'innovation stratégique, un cinquième type d'innovation qui est en train de connaître toute son ampleur.

Réfléchir sur l'intégration du numérique dans le processus de vente et de commercialisation

Au lendemain du développement du web et des nouvelles technologies, les entreprises ne doivent pas uniquement savoir « nover » et « innover », elles doivent également agir, pour que le Numérique soit effectivement intégrée dans le processus de vente et de commercialisation de leurs produits.

Telle intégration du Numérique dans le processus de vente et de commercialisation nécessite la réalisation de différentes étapes préliminaires, à savoir : l'accompagnement des salariés dans la maîtrise du Numérique, et l'exploitation du Numérique au service de l'entreprise en se basant sur des objectifs précis.

-Accompagnement des salariés dans la Maîtrise du Numérique

Intégrer le numérique dans le processus de vente et de commercialisation nécessite incontestablement le travail de concert de tous les membres et acteurs impliqués dans la confection de la presse quotidienne, les salariés ou les ressources humaines doivent être accompagnés, pour qu'ils soient informés et convaincus des opportunités de développement de l'entreprise par la mise en œuvre de nouveaux procédés plus respectueux des avancées technologiques.

Les salariés, les acteurs dans la conception, la diffusion et la commercialisation des produits, ne doivent point être lésés car ils constituent le pilier de développement de l'entreprise dans le cadre de la réalisation de ses objectifs.

En effet, les ressources humaines tiennent une place importante dans une entreprise. Selon l'ouvrage « Human Resource Champions »²¹, les ressources humaines tiennent quatre fonctions essentielles dans une entreprise. Premièrement, elles peuvent être le « Business Partner » de l'entreprise, c'est-à-dire son partenaire stratégique dans son développement. Deuxièmement, c'est par les ressources humaines que seront développées les politiques de formation, de développement des compétences de l'entreprise, c'est dans ce cadre que la direction des ressources humaines est un outil de gestion des changements dans l'entreprise.

Ces salariés, en tant que garants de l'intégration du Numérique dans l'entreprise, doivent d'abord être briefés sur la nécessité et les méthodes de cette exploitation du Numérique dans les procédés de vente et de commercialisation applicables au sein de l'entreprise. Cet acte d'accompagnement doit conduire au perfectionnement des connaissances et professionnalisation des interventions des salariés dans la gestion du Numérique.

-La fixation d'objectifs d'intégration du Numérique dans le tableau de bord de l'entreprise

Toute entreprise doit normalement avoir un tableau de bord qui fixe les objectifs d'un exercice et qui en assure le suivi. Les objectifs sur l'intégration du Numérique dans le système

²¹ Dave Ulrich "Human Resource Champions. The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results" 1999

de vente, marketing et commercialisation doit être intégré dans ce tableau de bord, afin que l'entreprise puisse identifier matériellement les efforts et objectifs concrets que les acteurs doivent entreprendre.

DEUXIEME PARTIE – PARTIE PRATIQUE : ETUDE SUR TERRAIN

Ce mémoire n'a pu être élaboré sans des recherches approfondies, notamment par la lecture de plusieurs documents expliquant les principes sur lesquels se repose la gestion des stratégies marketings des entreprises face au développement des nouvelles technologies, et l'effectivité de l'application des principes des NTIC au sein des entreprises.

Ces documents ont pu être obtenus par deux principales sources :

-Internet : des livres numériques, et des rapports d'analyse sont désormais accessibles en ligne, sur internet. Et surtout que la question à l'intégration des NTIC dans les stratégies marketing des entreprises ne cesse de connaître de l'ampleur, même actuellement, les sources internet sont celles les plus mises à jour pour fonder l'analyse.

-Bibliothèque : il existe néanmoins des sources bibliographiques et des œuvres qui ne sont pas accessibles en ligne, pour question de protection de la propriété intellectuelle, ou à cause de l'ancienneté de l'ouvrage, je suis alors partie à leur recherche dans les Bibliothèques où j'ai pu faire la rencontre avec de nombreux livres intéressants qui traitaient explicitement la question des NTIC dans le volet stratégie marketing des entreprises.

Certes, après avoir fait les compilations documentaires, j'ai déjà acquis quelques connaissances, et j'ai pu comprendre comment s'intègrent les NTIC dans les stratégies marketing des entreprises.

Mais ces connaissances ont pu être perfectionnées au cours des contacts avec de réels entreprises impliquées dans le domaine.

Je me suis alors aperçu que les lectures et les recherches documentaires ne nous donnent que des visions purement théoriques de l'analyse, mais les réalités pratiques ne peuvent être perçues que par des contacts directs avec des personnes qui exercent dans le domaine.

Aussi, les connaissances théoriques et les réalités pratiques, associées avec les spécificités dans énoncées par les interviewés, sont à la base de l'élaboration de ce mémoire.

Et avec telle méthode de recherche, je pense avoir élaboré un mémoire retraçant les principes théoriques, tout en tenant compte des réalités pratiques rencontrées par les entreprises dans le cadre de l'intégration des nouvelles technologies dans leurs stratégies marketing.

A – Explication de la méthodologie empirique

1 – Choix de la méthode choisie : l'entretien semi-directif

L'entretien semi-directif a été spécialement choisi parmi tant d'autres méthodologies de recherches car il permet de recueillir des résultats qualitatifs, tout en mettant l'interviewé dans la possibilité de développer et d'orienter ses affirmations, grâce à la liberté d'action qui lui est offerte au cours de l'interview.

Ceci car contrairement à l'entretien directif, l'entretien semi-directif n'enferme pas le discours de l'interviewé dans des questions prédéfinies, ou dans un cadre fermé.

Les questionnaires n'ont pas été formulées de façon fermée afin d'instaurer une certaine liberté d'expression et de réflexion chez l'interviewé. Ce qui fait que plusieurs informations concernant les NTIC et les stratégies marketing, ainsi que le ralliement des deux concepts, ont été obtenues au cours de ces interviews.

Au cours de ces interviews, j'ai trouvé qu'il a été à la fois important et intéressant d'avoir préparé un guide d'entretien qui a défini les principales grandes lignes de discussion, les

grandes lignes du thème ont pu ainsi être intégrées dans le fil discursif de l'interviewé. L'interview dans un entretien semi directif est donc plus animé et les affirmations plus authentiques.

Concernant le déroulement de l'entretien, l'entretien semi-directif débutera selon les normes des entretiens non directifs. Il sera donné à l'interviewé une consigne de départ plus ou moins vague, sans préciser la réponse attendue.

C'est ainsi que l'interviewé exposera ses idées sur la base de cette consigne de départ en suivant sa propre logique et son propre raisonnement. Ce sera uniquement à la fin de la première exposition d'idées que les avis de l'interviewé sont reformulés afin de constituer la réponse voulue.

2 – Conditions qualitatives et quantitatives de la réalisation de l'interview

Les conditions qualitatives et quantitatives de la réalisation de l'interview résident dans la méthodologie de construction même de l'outil.

En effet, le nombre de questions est limité à 4/5 afin de ne pas provoquer la lassitude chez les intéressées à la fin du questionnaire, d'autant plus que beaucoup d'entre elles sont des questions ouvertes nécessitant une réponse détaillée.

En plus de cela, les personnes interviewées sont des personnes tenant une certaine responsabilité au sein de la société, et directement rattachées à la Direction Marketing, afin de recueillir des données de qualité.

3 – Population interviewée

L'entreprise interviewée est une entreprise de presse quotidienne. Le choix a été stratégique car l'arrivée des nouvelles technologies a bouleversé plusieurs domaines de l'économie, dont

notamment l'économie de la presse quotidienne. En effet, actuellement, les innovations technologiques et techniques ne cessent de prendre de l'ampleur, en bafouant ainsi les règles générales de fonctionnement de la presse quotidienne, parmi ces innovations, on peut citer : l'accès gratuit aux informations, les sites de petites annonces, auxquels les internautes peuvent facilement et gratuitement accéder. Aussi, si plusieurs entreprises sont confrontées aux défis de l'arrivée du Numérique et des nouvelles technologies, les entreprises de la presse quotidienne sont incontestablement celles les plus concernées, d'où le choix d'intégrer une entreprise de la presse quotidienne.

Les deux populations interviewées au sein de l'entreprise visitée sont :

- Le Responsable Communication et Relations Publiques
- Le Directeur Marketing

4 – Présentation du Guide d'entretien

Les questionnaires suivants ont été réalisés pour recueillir les points de vue des personnes interviewées sur la question relative à l'intégration des nouvelles technologies dans les stratégies marketing.

Il convient d'abord de préciser que le guide d'entretien a été le même pour les deux populations concernées, afin que les divergences et les convergences d'opinions soient facilement perceptible :

NOUVELLES TECHNOLOGIES ET STRATEGIES MARKETING	
GUIDE D'ENTRETIEN	
Objectifs de la question	Question posée

Prise de connaissance des stratégies adoptées par l'entreprise dans le domaine de l'adoption de stratégies marketing	Quelles stratégies ont été mises en place par l'entreprise, en vue de garantir le bon fonctionnement de l'adoption de ses stratégies marketing?
Les points forts et les points à améliorer des stratégies marketing de l'entreprise	Quels sont les points forts ainsi que les points faibles de votre stratégie marketing?
Prise de connaissance du niveau de considération du web et des nouvelles technologies dans les stratégies marketing de l'entreprise	Comprenez vous les enjeux de la prise en compte des nouvelles technologies dans les stratégies marketing ? Pendant le processus d'élaboration et d'exécution de votre stratégie marketing, prenez vous en compte les évolutions technologiques ?
Stratégies d'intégration du web et des nouvelles technologies dans les démarches marketing	De quelle manière prenez vous en compte le web et les nouvelles technologies dans votre stratégie marketing ?
Suggestions d'amélioration	Quelles suggestions d'amélioration préconisez-vous pour une bonne gestion des nouvelles technologies et du web dans les démarches marketing?

La réalisation de cette enquête auprès d'une entreprise de presse quotidienne, pleinement impliquée dans l'intégration du web dans ses démarches marketing, ont permis de relever les constats suivants, qui seront exposés dans la partie consacrée à la publication des résultats de l'interview.

B – Résultats de l'interview

1 – Le web et les nouvelles technologies : des nouvelles conditions auxquelles doivent s'intégrer les entreprises

a- Le web et les nouvelles technologies ont obligé les entreprises à opter pour un « Management de la qualité »

Les informations deviennent alors nombreuses et facilement accessibles au grand public au lendemain de l'avènement du numérique. Ce qui fait que les entreprises de la presse quotidienne qui veulent s'affirmer et rester leaders dans le domaine, compte tenu des nouvelles données sur la concurrence, se trouvent dans l'obligation de valoriser les contenus de leurs informations, afin de diffuser des contenus de qualité, conforme aux attentes et besoins du public visé.

Au lendemain de la globalisation²² des marchés mondiaux, la question relative à la qualité est devenue d'actualité, obligeant toutes les entreprises dans tous les domaines d'activité à revoir leur système global de fonctionnement, afin de pouvoir faire face à la concurrence.

Aujourd'hui, pour de nombreux chefs d'entreprises, le principal obstacle à leur développement reste la mise à disposition de produits ou de prestations de qualité aux clients. Dans cet univers, une entreprise a un besoin grandissant de bien connaître ses aptitudes à émettre des prestations de qualité afin d'appliquer une politique de fidélisation la plus efficiente qui soit. Ceci car, de nos jours, l'attachement des clients à une entreprise

²² Dans le langage économique, ce processus de globalisation se traduit par l'internationalisation de tous les échanges ainsi que les transactions y afférentes. Elle est ainsi en corrélation étroite avec la libéralisation des échanges, emportant une intégration économique, c'est-à-dire une sorte d'adhésion aux normes d'échanges mondiaux. Globalisation signifie ascension de nouvelles normes de fonctionnement des entreprises, intégration économique au processus général et nouveau de fonctionnement du marché, accroissement de la croissance et ouverture du marché au niveau mondial.

quelconque reste avant tout la qualité de ses produits, pour les entreprises de la presse quotidienne, la qualité des informations mises à disposition des clients.

Le développement d'une véritable stratégie de « *management par la qualité* » semble essentiel dans le contexte économique actuel. Seulement, faute de moyens, dans la plupart des cas, les entreprises et plus particulièrement les plus petites d'entre elles ne parviennent pas à mettre en place ce type de gouvernance.

Dans ce cadre, une réorganisation s'impose vu que la question de la rentabilité par la qualité est une problématique qui se situe au cœur des activités des entreprises de la presse quotidienne afin de profiter de l'avènement du numérique.

Ce management par la qualité peut être défini comme : « *l'ensemble des principes permettant aux organismes d'améliorer leurs performances de façon continue, tout en répondant aux besoins de toutes les parties prenantes (clients, personnel, actionnaires, fournisseurs, partenaires...).* »²³

Le management par la qualité implique le respect de huit orthodoxies managériales :

« 1) *L'orientation client*

La satisfaction des clients est la base même de tout système de management de la qualité. L'écoute et la compréhension de leurs besoins, présents et futurs est indispensable pour satisfaire leurs exigences et d'aller au-devant de leurs attentes. L'orientation client se traduit par la mise en place d'un véritable processus de communication avec eux, une analyse prospective de leur besoin, une évaluation régulière de leur niveau de satisfaction et le traitement de leurs réclamations.

²³ Source : <http://www.axess-qualite.fr/management-qualite.html>

2) Le Leadership

Dans tout système de management de la qualité, la direction doit déterminer clairement ses orientations stratégiques et créer les conditions pour que le personnel puisse pleinement s'impliquer. Pour cela elle doit montrer l'exemple et son réel engagement, définir des objectifs motivants et créer des valeurs partagées.

3) L'implication du personnel

Le personnel est le cœur même d'une entreprise et donc l'un des maillons principal pour tout système de management de la qualité. Son implication est indispensable pour qu'une entreprise puisse progresser. Il est important de faire comprendre à chacun son rôle et son importance, de les responsabiliser.

4) L'approche processus

Tout système de management de la qualité nécessite une approche processus. Celle-ci consiste, entre autre, à déterminer les processus de l'entreprise, leurs interactions et des critères de surveillance. Sur cette base, il sera possible de piloter chaque processus, d'analyser leurs performances, de faire des propositions d'amélioration et de les mettre en oeuvre afin de contribuer aux objectifs stratégiques de l'entreprise.

5) Le Management de la qualité par approche système

Comprendre et gérer l'entreprise comme un système de processus interdépendants en vue d'un objectif donné permet d'améliorer son efficacité et son efficience. Ce principe permet de clarifier le fonctionnement de l'entreprise, de mettre à jour et de supprimer les activités "doublons" et les zones d'ombres qui sont souvent source de dysfonctionnements.

6) Développer des relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs

Une entreprise et ses fournisseurs sont interdépendants et des relations mutuellement bénéfiques permettront d'augmenter leurs capacités à créer de la valeur. Pour cela, il est nécessaire de comprendre les intérêts des partenaires, de définir clairement leurs obligations et d'évaluer régulièrement leurs performances.

7) L'amélioration continue

L'amélioration continue d'un système de management de la qualité consiste à augmenter la performance interne et la satisfaction des clients. Cela comprend, entre autre :

- analyse des résultats pour identifier les pistes d'amélioration,*
- établissement des objectifs,*
- recherche et mise en oeuvre des actions d'amélioration,*
- évaluation des résultats,*
- formalisation des changements.*

Cette dynamique de recherche d'amélioration est continue. Les retours d'information des clients, les audits et la revue du système de management de la qualité sont également utilisés pour identifier des opportunités d'amélioration.

L'amélioration continue doit être un objectif permanent de l'entreprise.

Le principe de l'amélioration continue est souvent représenté par un cycle d'actions, appelé "roue de Deming" ou cycle PDCA : Plan (Planifier, prévoir), Do (faire), Check (Vérifier), Act (Réagir).

8) Approche factuelle pour la prise de décision

Décider c'est prendre un risque. Tout manager le sait bien !

Pour pouvoir prendre les bonnes décisions, il faut pouvoir s'appuyer sur des informations fiables. Ces informations doivent donc être disponibles et sous une forme permettant leur analyse et leur compréhension. Dans de nombreux cas, la mise en place d'indicateurs et tableaux de bord pertinents permet de répondre à ce besoin et facilite la prise de décision. »²⁴

b- Le web et les nouvelles technologies ont obligé les entreprises à former leurs salariés sur la maîtrise du web dans les démarches marketing

La théorie des compétences rejoint l'idée selon laquelle le développement et la réussite d'une entreprise dépend en grande partie de la compétence de ses membres, d'où la nécessité pour une entreprise de procéder à la formation ou à l'accompagnement de ses salariés pour que ces derniers soient de réels professionnels dans leurs domaines, notamment dans le domaine de la gestion de la qualité, la fidélisation des clients de la presse quotidienne. Ceci conformément à l'adage : « *Les organisations qui seront vraiment performantes à l'avenir seront celles qui auront découvert la façon de s'attirer l'engagement des gens et leur capacité à apprendre à tous les niveaux de l'organisation* »²⁵.

2 – Web, nouvelles technologies et marketing : trois volets inséparables du développement d'une entreprise

Contrairement à une association, la vocation première d'une entreprise commerciale est de réaliser des profits, d'atteindre un certain montant de chiffre d'affaires, de réaliser des ventes ou des prestations. Surtout dans le système capitaliste actuel où la réalisation de profits, à des conditions minimales, intègre pleinement les principes de base et de fonctionnement de l'entreprise.

Et justement, dans cette optique de recherche de profits et de réalisation de bénéfices, une entreprise peut être amenée à effectuer des organisations ou des réorganisations propres et

²⁴ Source : Axxess Qualité, Pour une performance durable. Disponible sur le site : <http://www.axess-qualite.fr/management-qualite.html>

²⁵ Lyne Jutras et Lise Vaillancourt, Senge 1990

adaptées, aussi bien aux nouvelles exigences des clients qu'aux besoins de changements dictés par les nouvelles conditions contextuelles d'intervention des entreprises.

Aussi, l'entreprise de presse quotidienne interviewée a affirmé qu'elle se trouve devant la nécessité d'effectuer une nouvelle organisation pour une efficace intégration dans la culture du numérique. Ceci car, Web, nouvelles technologies et marketing sont bien les trois volets inséparables dans le développement de l'entreprise.

Le numérique étant un facteur de changement dans l'organisation interne des entreprises de la presse quotidienne. Le changement étant : *« toute transformation observable dans le temps, qui affecte, d'une manière qui ne soit pas que provisoire ou éphémère, la structure ou le fonctionnement de l'organisation sociale d'une collectivité donnée et modifie le cours de son histoire »*.²⁶

Aussi, le changement est caractérisé par le passage d'une étape à une autre, l'abandon d'une méthode contre une nouvelle. Le changement implique la mise en place et la conduite d'un nouveau projet pour les entreprises, selon les affirmations du Directeur marketing de l'entreprise de presse quotidienne interviewée : le projet numérique.

De ce fait, la réussite de cette trilogie réside essentiellement en le ralliement stratégique des trois éléments dans le Projet Numérique, élément fondateur de la stratégie marketing.

La mise en place d'un Projet numérique, qui a été mise en œuvre par l'entreprise de presse quotidienne interviewée, suppose l'étude des éléments suivants au niveau interne :

-Identification des éléments caractéristiques du secteur d'intervention

²⁶ <http://fr.wikipedia.org>

Le niveau de concurrence

Identification claire des concurrents, leurs points forts et leurs points faibles

-Identification des besoins des clients

-Identification des compétences humaines de l'entreprise

-Identification des moyens financiers de l'entreprise ainsi que de ses compétences techniques disponibles.

-Définition des orientations stratégiques de l'entreprise

-Mise en place d'indicateurs de performance

-Définition des échéances de réalisation des objectifs.

L'outil suivant peut être utilisé dans le cadre de la mise en place d'un Projet numérique au sein d'une entreprise de presse quotidienne :

Identification de l'entreprise					
PROJET NUMERIQUE					
Objectifs	Besoins des clients satisfaits	Durée de réalisation			Collaborateurs impliqués
		Date début	Date fin	Délai de réalisation	
Objectif n°1					
...					
...					

TROISIEME PARTIE : PRECONISATIONS POUR UNE GESTION EFFICACE DU WEB ET DES NOUVELLES TECHNOLOGIES DANS LES STRATEGIES MARKETING

A – Les éventuels pièges dans l'intégration du Web et des nouvelles technologies dans les stratégies marketing

Le principal piège dans l'intégration du web dans les stratégies marketing réside dans le Management du changement engendré par le web.

En effet, conduire une stratégie marketing incluant les avancées technologiques est synonyme de conduite d'un changement, vu que l'intégration du numérique constitue encore un changement pour certaines entreprises de nos jours, qui n'y sont pas encore habituées. Aussi, sa réalisation peut être sujette à controverses et divergences d'opinions.

Un changement ne peut être concrétisé que par les actions concertées de tous les acteurs. Toutefois, ces différents acteurs ne pourraient être convaincus à agir que s'ils comprennent ce qui va réellement changer après ce changement. Ceci car, même si les politiques de changements relatives aux stratégies marketing sont déjà clairement définies, il subsiste des zones d'incertitude pour les acteurs, qui font qu'ils n'intègrent pas réellement aux nouveaux principes du changement, et c'est la raison d'être de la conduite du changement. Ce dernier doit permettre de minimiser (et pourquoi pas d'effacer) ces incertitudes, de conduire les acteurs à adhérer au changement.

C'est ainsi que : « Manager le changement c'est accepter de passer d'une situation d'équilibre à une autre en sachant gérer les phases de transition riches en incertitudes ». En d'autres termes, conduire le changement, c'est gérer ces incertitudes afin qu'elles ne se transforment pas en « résistance ».

En effet, en période de changement, c'est-à-dire lors de la mise en place d'un nouveau projet marketing incluant le web et les nouvelles technologies, les leaders peuvent faire face à différents types de réactions, ils doivent ainsi savoir gérer de manière stratégique tous ces comportements :

-La proactivité : c'est le signe positif de l'acceptation du projet. Les acteurs proactifs peuvent entraîner leurs membres à accepter le projet, ils se placent en tant que leaders car convaincus de la nécessité et des réalités futures du projet.

-La passivité : la passivité est le signe d'hésitation, d'incertitude face à un projet. En effet, les acteurs passifs comprennent peut être la nécessité de réaliser le projet, et reconnaissent qu'il faut changer, mais ils ne sont pas certains que le projet qui leur a été présenté est le bon chemin à emprunter pour parvenir au but désiré. Dans la gestion de cette humeur, le leader doit savoir avancer les arguments nécessaires, avec des preuves probantes et des avancées positives à l'appui, pour que la passivité disparaisse.

-L'opposition : ce dernier comportement est le signe négatif donné à l'encontre d'un projet. En effet, les opposants sont ceux qui ne cessent d'avancer des arguments contre à chaque projet, car ils ne sont pas convaincus des effets attendus du projet, ou tout simplement parce qu'ils jugent le changement inopportun, inutile, pour le bien être de la société ou des collaborateurs.

Quels sont alors les comportements ou principes à adopter pour un Management efficace de la nouvelle stratégie marketing ? Voici les dix commandements dans la réalisation d'un webmarketing efficace.

B – Les dix commandements pour une meilleure gestion de l'intégration du Web dans les stratégies marketing

Une étude publiée par la Fevad (Fédération de e-commerce et de vente à distance) a montré que 69% des Français achèteraient à distance en 2012. Ce changement de mode de consommation considérable incite beaucoup d'entreprises à lancer leur site marchand dans des domaines les plus variés possibles, c'est le nouveau système du Webmarketing, une nouvelle stratégie d'intégration du web dans les stratégies marketing.

C'est ce qu'on appelle communément : commerce électronique. La définition du commerce électronique proposée par l'article 14 de la loi pour la confiance dans l'économie numérique étant « *le commerce électronique est l'activité économique par laquelle une personne propose ou assure à distance et par voie électronique la fourniture de biens ou services* ».

Concernant l'évolution du marché de e-commerce, une étude réalisée par Xerfi-Precepta, étudie dans le détail le potentiel du e-commerce à l'horizon 2015. En effet, cette étude a montré que les ventes sur mobile représenteront 7,% du e-commerce en 2015, soit un chiffre d'affaires de 5 milliards d'euros en valeur et une proportion de 0,4 % de la consommation des ménages.

Afin de pouvoir exploiter efficacement cette opportunité, l'entreprise doit :

1 – Disposer d'un site web clair, facile d'accès pour les internautes, qui seront alors les premières cibles

2 – Choisir les couleurs adaptées aux marchandises ou aux prestations commercialisées

3 – Se conformer aux différentes dispositions légales concernant le commerce en ligne ou l'e-commerce

- > La loi du 3 janvier 2008 dite loi Chatel
- > Code de la consommation

- > la directive 2011/83/UE du 25 octobre 2011, parue dans le Journal officiel de l'Union européenne du 22 novembre 2011.
- > Prévention de la cyber-délinquance, loi n°2007-297 du 5 mars 2007
- > Directive du 11 mai 2005 pour l'harmonisation des législations nationales en matière de pratiques commerciales déloyales
- > Loi n° 2004-575 du 21 juin 2004 pour la confiance dans l'économie numérique. Transposition de la Directive « commerce électronique » ;
- > n°2005-674 du 16 juin 2005 précisant les conditions à respecter pour qu'un contrat négocié par mail soit valide juridiquement ;
- > Loi n° 2000-230 du 13 mars 2000 relative à la signature électronique
- > Les règles professionnelles applicables au statut particulier du vendeur

4 – Utiliser des vocabulaires attractifs pour une conquête efficace des clients

5 – Enrichir et mettre à jour régulièrement le site web pour une efficace adaptation aux attentes et besoins des clients

6 – Mettre en place des stratégies d'évaluation de la fréquentation du site d'e-commerce

7 – Faire en sorte que les clients soient « rois », c'est la meilleure stratégie de fidélisation

8 – Effectuer des prestations de qualité et sécurisées

9 – Accompagner le client et devenir son meilleur conseiller dans ses achats, cela afin de gagner sa confiance

10 – Ne jamais se lasser de partir à la conquête de nouveaux clients

CONCLUSION

La réalisation de cette étude nous a permis de constater que la présentation et les conditions de fonctionnement des entreprises de nos jours sont nettement différentes de celles d'hier. Avec l'avènement de nouvelles technologies, actuellement à portée de main, les choses ont profondément changé. Les offres des entreprises sont devenues faciles d'accès aux consommateurs : internet, sites simplifiés et interactifs, nombreux sont les moyens mis à disposition des entreprises afin de marquer leur présence et exposer leurs offres aux consommateurs. Et inversement, les consommateurs de nos jours sont mieux informés sur toutes les offres, et plus sensibles à leurs systèmes marketing.

En effet, les enquêtes ont montré que :

- Les consommateurs fréquentent de plus en plus les sites internet dans la consultation des offres: 42%
- La fréquentation directe des entreprises (achats en boutiques par exemple) est actuellement moindre par rapport aux consultations en ligne,
- 54% des français affirment que leur premier critère de sélection des offres est le type de relation client.

Deux conséquences peuvent découler de cette révolution technologique dans la communication avec les clients :

- La concurrence est partout,
- Les clients sont devenus plus autonomes dans le processus de prise de décision.

Face à ces deux conséquences, les entreprises doivent prendre les dispositions nécessaires afin de faire face à la concurrence accentuée par les révolutions technologiques en premier lieu, et afin de répondre aux attentes de plus en plus exigeantes des consommateurs en second lieu. Les consommateurs, mieux informés, attendent plus de leurs entreprises: des réponses à ses

soucis quotidiens, un niveau relationnel bien valorisé, mise en place de systèmes de fidélisation, et compétitivité des offres par rapport aux autres.

En d'autres termes, les entreprises sont tenues à des défis plus complexes, plus orientés vers les clients, seuls éléments qui puissent lui garantir pérennité et développement à long terme.

Ce nouveau plan marketing doit permettre aux entreprises de marquer leurs présences dans le quotidien de ses clients, afin de lui faire part de ses offres, et de lui garantir de jour en jour la sécurité de ces offres.

BIBLIOGRAPHIE

ABELL D.F. Defining the Business : The starting point of strategic Planning. Prentice Hall, 1980.

ABELL D.F. & HAMMOND J.S. Strategic Market Planning. Problems and analytical approaches. Prentice Hall, 1979.

ADER E. L'analyse stratégique moderne et ses outils. Futuribles, décembre 1983.

“Planifier la stratégie”, Rudolf Grunig

ADER E. & LAURIOL J. La segmentation, fondement de l'analyse stratégique. Harvard-L'Expansion, Printemps 1986

ANSOFF H.I. Strategic du développement de l'Entreprise. Éditions d'Organisation, Paris, 1989.

Stratégies de croissance, Fusions-acquisitions. Alliances stratégiques. Développement interne, Olivier Meier, Collection: Stratégies et Management, Dunod

K. E. Boulding, « General Systems Theory - the Skeleton of science », Management Science, août 1956, cité par Hofstede G., « An american in Paris: the influence of nationality on organization theories », Organization Studies, 17/3, 1996

V. Bertalanffy, « Théorie générale des systèmes » Dunod, Paris, 1973.

D. Pemartin, « Réussir le changement » E S F 1996 p 12

Watzlawick « Le Langage du Changement » Le seuil, Paris, 1980

J. B. Probst & al. , « Gérer le Changement Organisationnel » Les éditions d'organisation, Paris, 1992

B. Grouard, F. Meston, « L'entreprise en Mouvement », Dunod, Paris, 1995

Hellriegel, J.W. Slocum, R.W. Woodman « Management des Organisations » De Boeck & Larcier s.a. 1992

Bédard & R. Miller « La Gestion des Organisations » Les Editions de la Chenelière inc 1995

K. Ben Kahla, « Les analyses du changement organisationnel : quelques questions théoriques, méthodologiques et épistémologiques », Colloque La flexibilité : condition de survie, ISCAE, Tunis, Mars 1999.

M. Thibaud, « Différentes approches pour conduire le changement »

C. C. Roux-Dufort & E. Metais, « L'Apprentissage organisationnel comme processus de développement des compétences centrales de l'entreprise : exemple de la gestion des crises à Electricité de France », Working pape

J. R. Schermerhorn « Comportement humain et organisation » ERPI (1994)

- BELLON B. [2002], "Quelques fondements de l'intelligence économique", Revue d'économie industrielle, n°98, 1er trimestre

- CIEPLY S., GRONDIN M. [1999], "Expertise et contrôle des risques-PME par le chargé de clientèle entreprises : une alternative au rationnement", Revue d'Economie Financière, n°54, pp. 59-78.

- CNCT (Conseil National du Crédit et du Titre) [1999], Le financement de l'entreprise, Secrétariat Général du Conseil National du Crédit et du Titre, Paris.