

Culture d'entreprise, levier de la performance de l'entreprise marocaine

Culture of company, lever of the performance of the Moroccan company

FIGUIGUI Mohammed

Doctorant chercheur

Faculté des sciences juridiques économiques et sociales de Kenitra

Université IBN TOFAIL

Laboratoire : Management et développement des organisations

MAROC

m.fijiji2018@gmail.com

Date de soumission : 04/01/2020

Date d'acceptation : 08/04/2020

FIGUIGUI. M (2019) «Culture d'entreprise, levier de la performance de l'entreprise marocaine », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 4 : numéro 2 » pp : 195 - 210

Résumé

Le concept de culture d'entreprise représente la résultante d'une maturité du marché, d'une prise de conscience des entreprises de l'importance de la participation active des clients dans le processus de création et de pilotage des produits et des services mises sur le marché. Cet article relate le panorama historique de ce concept avec une ramification multidisciplinaire dans la mesure où la naissance de la création de la valeur à une orientation financière, économique avant son adoption en termes managérial ; cet article s'intéresse à l'importance du concept de culture d'entreprise en tant que levier de développement permettant aux entreprises d'anticiper les mutations du marché et d'acquérir un avantage concurrentiel durable. La création de la valeur par le client interne en tant que partie prenante est tributaire de plusieurs paramètres qui peuvent être assimilés à l'aspect émotionnel vis-à-vis de la marque employeur, degré d'ouverture de l'entreprise vis-à-vis de son environnement ainsi que de la confiance qui peut être mise en question lors du traitement des informations confidentielles à l'issue de la participation active des clients dans le processus allant de l'amont à l'aval ou juste une partie à laquelle l'entreprise juge utile d'impliquer le client dans sa réflexion stratégique.

Mots-clés :

Culture d'entreprise, création de la valeur par le client, performance de l'entreprise, satisfaction client.

Abstract

The concept of culture of company represents the resultant of a maturity of the market, of of the companies of the importance of the active participation of the customers in the creative process and a piloting awakening of the products and the services marketing. This article reports the historical panorama of this concept with a multidisciplinary ramification insofar as the birth of creation of the value to a financial, economic orientation before its adoption in management terms; this article is interested in the importance of the concept of culture of company as a lever of development making it possible the companies to anticipate the changes of the market and to acquire a durable competitive advantage. The creation of the value by the internal customer as a recipient is dependant on several parameters which can be comparable with the emotional aspect with respect to the mark employer, degree of opening of the company with respect to its environment as of the confidence which can be questioned confidential during the data processing at the conclusion of the active participation of the customers in the process going of the upstream with the downstream or right a part to which the company considers it useful to imply the customer in his strategic reflection

Key words:

Culture of company, creation of the value by the customer, performance of the company, satisfaction customer.

Introduction

La globalisation des marchés à l'ère de la mondialisation a propulsé de nouveaux concepts et paradigme lié aux outils liés à la gestion de la relation client et des approches marketing afin de faire face à l'évolution progressive des marchés émergents et aux différentes crises qui ont marqué le monde et en l'occurrence les pays développés ; dans cette architecture, il était impératif pour les firmes multinationales d'externaliser une partie de leurs activités afin d'assurer leur pérennité et la rentabilité exigée par les actionnaires. D'autre part, l'accompagnement de cette nouvelle donne en matière de participation active des clients dans le processus de création de la valeur et de mise en application des stratégies orientées productivité, efficacité et efficacité exige la prise en considération du mode de management appliqué dans les pays d'accueil c'est ainsi que le concept de co-création a pris son essor et se définit comme la pièce maîtresse pour la réussite de toute action d'internationalisation des entreprises et de la globalisation des marchés.

La notion de valeur est caractérisée par une dimension transversale et multidisciplinaire. En effet, la transversalité réside dans l'intégration participation de l'ensemble des éléments ressource de l'entreprise, donc et n'est pas limité à un département. La multidisciplinarité fait référence aux champs d'application de cette notion qui peut être économique, financière à travers les fusions et les absorptions (valeur boursière), sociocognitive qui stipule la dimension émotionnelle que le client approuve vis-à-vis d'une marque. Nous traitons donc dans ce chapitre aussi bien la dimension économique à travers les différents courants de pensée que la vision marketing qui transforme le paradigme pour le client vers par le client.

1. Cadre référentiel de la communication au sein des PME en vertu de l'interculturalité

La transition entre le terme consommateur identifié dans le modèle marxiste (1960) et le concept client qui s'est élargi vers les fournisseurs et les salariés à propulser un nouveau paradigme basé sur une idéologie de la rationalisation des relations sociales plutôt que la rationalisation des processus de production Althusser (1995). C'est à ce niveau que le discours basé sur la représentation sociale qui place le client comme élément d'échange entre l'entreprise et son marché, on parle à ce niveau de la légitimation des relations sociales, la notion de client est roi et la meilleure représentation de cette période. Par ailleurs, on relate deux paramètres qui ont caractérisé cette pensée d'abord l'idéologie des relations sociales et

l'institutionnalisation du mode opératoire permettant la mise en œuvre de ses pensées (Castoriadis, 1999).

La montée de la concurrence et la morosité des marchés à l'échelle internationale ont induit à de nouveaux paradigmes qui ont fait évoluer la notion de client comme part entière qui doit être intégrée dans le processus de production et de consommation et qui à leur tour permettent le contrôle des marchés par les entreprises. En effet, le développement de la consommation de masse et la distribution industrialisée ont permis le développement d'une pensée qui s'appuie sur le mode de vie des individus et de leur cadre social, c'est à ce niveau qu'on a commencé à parler du besoin du client dans le discours marketing et managérial (Floris, De Crescenzo, 2005). L'outil marketing pendant cette période a permis d'identifier et de placer le client comme partie intégrante dans le processus de conception, de production et de pilotage des activités de l'entreprise ; les grandes entreprises gèrent dorénavant leur activité en se basant sur le besoin des marchés et en implémentant un processus de création de la valeur qui place le client comme dispositif de contrôle et de participation dans la véracité de la valeur marchande (Boltanski, Chiapello, 1999).

Certes que la notion de valeur ne date pas d'aujourd'hui ; néanmoins, les différents théoriciens qui ont marqué le monde économique en défendue deux approches la première est d'ordre objective alors que le deuxième est subjective. Les différents postulats se sont confrontés entre la valeur d'usage et la valeur d'échange et c'est ainsi qu'on appelle valoriser aussi bien le capital, le travail que les différents biens comme l'eau et les richesses naturelles. La distinction entre valeur d'usage la valeur d'échange ont animé les différents écrits scientifiques et les postulats théoriques d'ailleurs cette distinction sera reprise par les économistes classiques et par Karl Marx plus tard, ce qui la rend une référence pour toutes les disciplines.

Des certaines années plus tard, Adam Smith (1723-1790) va constater la discordance entre la Valeur d'usage et celle d'échange : C'est le Fameux paradoxe de l'eau et du diamant. En effet, l'eau a une utilité très importante pourtant il ne vaut rien, par contre le diamant qui ne sert à rien a une très forte valeur d'échange. « Il n'y a rien de plus utile que l'eau, mais elle ne peut presque rien acheter ; à peine y a-t-il moyen de rien avoir en échange. Un diamant, au contraire, n'a presque aucune valeur quant à l'usage, mais on trouvera fréquemment à l'échanger contre une très grande quantité d'autres marchandises », explique Smith (Essai sur

la nature et les causes de la richesse des nations, Tome I, chapitre IV, « De l'origine et de l'usage de la monnaie »). Dans ce cas la valeur d'échange (Prix) du diamant est très élevée vu qu'e sont extraction nécessite beaucoup de travail. Donc, chez Smith, consommer consiste en fait à commander le travail des autres qui est une véritable source de croissance. Donc Adam Smith a apporté un amendement au physiocrate¹ vu qu'il a passé de la physiocratie² à la ponocratie ; la religion du travail, ponos, a remplacé le culte de la phusis, la nature productrice (Agriculture).

David Ricardo (1772-1823) s'est inscrit vis-à-vis de la valeur dans la même logique de son compatriote Adam Smith mais en amenant quelques nouveautés et affinements. En effet, D. Ricardo a évoqué la notion de Travail Incorporé au lieu du travail commandé car toute marchandise est produite par la combinaison de travail direct (celui des salariés) et de travail indirect (contenu dans les installations, machines, etc.). Comme Smith, que la valeur d'échange n'est pas fonction de l'utilité de bien mais de la quantité de travail qu'il contient. C'est la « valeur-travail ».

A la suite de David Ricardo, Karl Marx (1818-1883) va apporter des raffinements supplémentaires à la valeur travail. Cette valeur est plus restrictive chez Marx que chez Ricardo. Ce dernier qualifie la valeur par la sommation de la quantité de travail ainsi que le temps nécessaire pour que l'outil de production soit prédisposé à réaliser un bien. Selon Marx « Si la valeur de la marchandise est déterminée par le quantum de travail dépensé, plus un homme est paresseux ou inhabile, et plus sa marchandise a de la valeur, parce qu'il emploie plus de temps à sa fabrication ». Mais vu que le courant dit « classique » est peu homogène, Jean-Baptiste Say (1767-1832) était en désaccord avec son ami David Ricardo et il optait pour la théorie de la valeur utilité car il niait que le travail soit l'unique source de la valeur vu qu'un bien doit avoir une valeur d'usage pour posséder une valeur d'échange c.-à-d. les objets ne peuvent pas être échangés que s'ils sont utiles, l'utilité donc est une condition nécessaire à l'existence d'une valeur d'échange et la production reste l'opération qui consiste à augmenter l'utilité d'un bien.

¹(1768) Composé de *physio-* (« nature ») et *-crate* ; pour les physiocrates, il existe des lois *naturelles* basées sur la liberté et la propriété privée qu'il suffit de respecter pour maintenir un ordre parfait. (wiksionary).

²Laissez faire, laissez passer. Elle considère que la richesse d'un pays provient exclusivement de son agriculture qui est la seule création annuelle de richesse. (La toupie, dictionnaire)

C'est avec le courant néo-classique que le paradoxe de l'eau et du diamant sera levé. C'est à partir des années 1870 que Walras (Français), Jevon (Anglais) et Menger (Autrichien) affirment que la valeur d'échange est directement corrélée à la valeur d'usage c'est ainsi qu'ils expliquent que l'utilité qui intervient dans la formation de la valeur n'est pas l'utilité totale du bien mais son utilité marginale, c'est-à-dire l'utilité que le consommateur attribue à une unité supplémentaire du bien.

Alors que, pour la quasi-totalité des biens cette utilité marginale est décroissante : le premier verre d'eau est d'une très grande utilité, le second un peu moins, le troisième encore moins, etc.

C'est ainsi que la valeur d'échange d'un bien dépend de son utilité marginale, qui elle-même dépend essentiellement de la rareté mais aussi des goûts subjectifs des individus.

In fine, Alfred Marshall (1842-1924) qui estime qu'il n'y a pas d'opposition fondamentale entre la théorie objective de la valeur des classiques et la théorie subjective des néoclassiques. En effet, les marginalistes ont raison mais à court-terme : c'est l'utilité marginale qui détermine la valeur des biens, selon les préférences des consommateurs. Mais sur le long terme, les coûts de production d'un bien (ou bien les heures de travail qu'il incorpore) deviennent déterminant de son prix, conformément à la théorie classique.

2. La notion de valeur et son importance dans la consécration de l'interculturalité

Le comparatif du capital de l'entreprise ne peut plus être associé jusqu'au domaine financier à travers les capitaux propres au résultat net qui fait référence au bénéfice escompté durant un exercice ; en revanche, la communauté des clients à l'ère du numérique représente le capital réel de l'entreprise et c'est pour cette raison qu'en termes marketing la notion de valeur à la satisfaction et à la fidélisation de la clientèle qui sont par conséquent les éléments moteurs et le vecteur de développement de la performance commerciale

La notion de valeur fait apparaître deux dimensions ; la première est rattachée au client qui dépend de son cycle de vie, on peut assimiler la valeur client au volume des ventes réalisés auprès de cette clientèle ; le deuxième dimension surnommait l'actif client et qui fait référence au profit que l'entreprise réalise auprès de sa clientèle fidélisés, nous sommes dans une relation durable qui prend en considération le passé à travers l'historique client, le présent

par le biais de la valeur réelle dégagée et le futur doté d'une logique prédictive. Quel que soit la dimension adoptée pour valoriser le client du point de vu marketing, il faut prendre en considération que le type de la relation que détient l'entreprise avec sa clientèle peut influencer aussi bien la valeur que l'actif client.

L'importance du client a toujours été une priorité aussi bien pour le marketing que pour l'orientation stratégique de l'entreprise. En effet, pour faire face à une concurrence plus forte et une situation de clients volatiles marqués par une insatisfaction et une infidélité ; les politiques marketings en développaient des stratégies pour lesquelles la participation du client est devenue l'axe primordial de toute innovation et développement de nouveaux produits et services. Cette démarche s'est appuyée par une nouvelle vague de protection de l'environnement et de la biodiversité ; la nouvelle orientation marketing s'est dotée d'une philosophie de développement **avec le client** alors qu'elle était auparavant **pour le client**, la démarche classique de la stratégie marketing prend comme point de départ l'identification des besoins des clients pour par la suite concevoir des produits et services qui peuvent répondre à ses désirs et besoins. Le challenge pour l'entreprise et de développer un produit ou un service qui répond le plus au besoin de la plus grande majorité de la clientèle, chose qui était de plus en plus difficiles à atteindre vu la dispersion de ses besoins aussi la variété de l'offre sur le marché peut facilement faire dériver un client d'une marque à une autre.

À cet effet, il est utile de repenser le marketing afin qu'il adopte une nouvelle démarche basée sur **la participation active du client**. L'adoption de l'entreprise d'une politique d'ouverture vis-à-vis de son environnement lui procure une crédibilité et participe à la réussite de son offre sur le marché ; la démarche qui privilégie la participation client et la prise en considération des parties prenantes qui composent l'environnement d'entreprise ont permis d'implémenter un nouvel esprit de collaboration entre l'entreprise et ses parties prenantes et en l'occurrence le client. C'est ainsi que la création de la valeur par le client a pris naissance ; nous insinuons par la co-crédation toute création de la valeur que l'entreprise initie en collaboration active avec une ou plusieurs acteurs de ses parties prenantes. Dans cette logique, l'application du client dans une démarche de création de la valeur nécessite des facteurs de confiance, de satisfaction et de partage entre l'entreprise et le client ; ces facteurs représentent des impératifs qui doivent obligatoirement être vérifiés afin de garantir tout projet de co-

création par le client. On retient à ce niveau que la création de la valeur par le client doit enregistrer a priori une satisfaction vis-à-vis de l'offre de l'entreprise ainsi qu'un attachement émotionnel vis-à-vis de la marque qui peut se traduire par une fidélité est une recommandation ; par ailleurs, les projets issus de la co-crédation peuvent avoir des effets néfastes sur la marque en termes de mécontentement de la part du client ou un risque de divulgation des informations confidentielles qui peuvent nuire à l'image de l'entreprise voir sa pérennité.

Pour relater la chronologie historique et la naissance du terme performance, nous nous appuyons sur les origines latines qui ont associé le terme performance à « performare » et qui stipule l'accomplissement d'un objectif, la réalisation parfaite d'une tâche. Par ailleurs, le mot « performance » associe son champ d'application aux jeux des hasards (Course des chevaux) et la performance dont expliquent les résultats d'un cheval, son exploit et sa capacité à réaliser une course dans les meilleures conditions. D'une manière opérationnelle et en tenant compte du langage courant, la performance nous renvoie à quatre explications majeures :

- **Les résultats de l'action** : Dans ce cadre la performance est associée à un résultat mesuré et évalué d'une manière quantitative par le biais des indicateurs en rapport avec un référentiel préétabli. Nous faisant référence à ce niveau aux résultats de l'action entreprise par un collaborateur dans le cadre de sa mission ou de ces tâches régulières ;
- **Le succès** : Ce terme illustre un résultat positif qui peut être considéré comme une performance soit par un individu ou par une entité morale comme le succès de lancement d'un produit ou d'un service qui réussit à atteindre ses objectifs en termes de chiffre d'affaires, de parts de marché ou de notoriété. Il faut noter que le succès est tributaire des objectifs prévisionnels qui représentent un élément coopératif dans le cadre d'un système d'étalonnage ;
- **L'action** : Qui corrobore aussi bien les résultats escomptés que les actions entreprises par un individu ou une entité morale. Nous pouvons associer la performance dans le cadre de l'action au processus et systèmes de réalisation et de pilotage ;
- **La capacité** : A ce niveau la performance peut être synonyme du potentiel à réaliser dans un cadre prédictive.

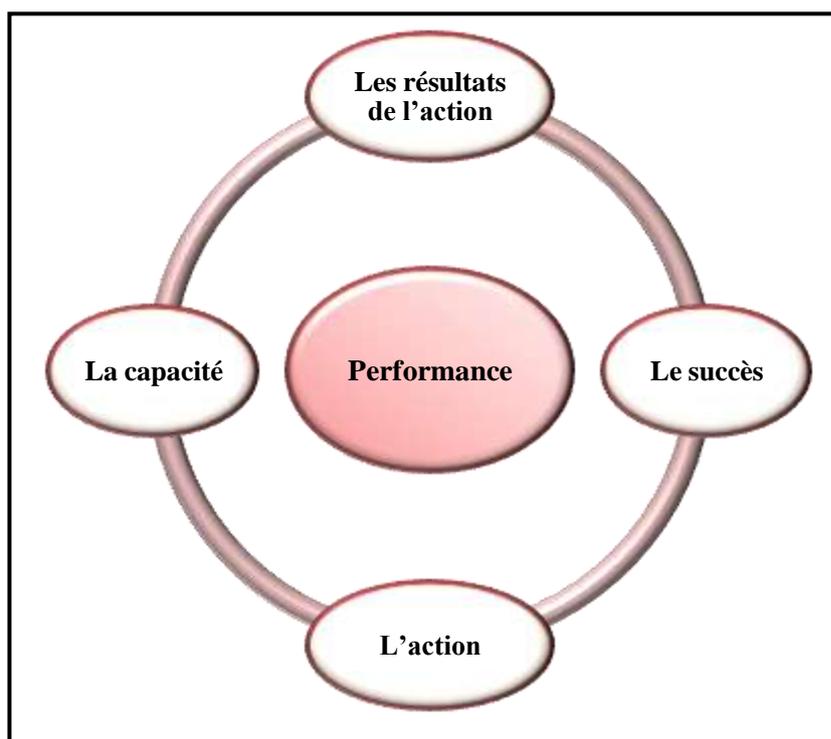


Figure 1–Les quatre explications majeures de la performance

À l'issue de ces quatre orientations qui sont associées aux termes de « performances » (le résultat de l'action, le succès, l'action, la capacité) ne pouvons déduire que ce concept est en quelque sorte **subjective** car il dépend essentiellement de son utilisateur et de sa vision par rapport à la situation qui souhaite évaluer. Néanmoins, deux orientations majeures peuvent refléter une définition de la performance dans le langage courant ; la première implique l'individu et sa capacité à atteindre les objectifs assignés dans le cadre de l'exercice de ses fonctions et de l'exécution de ces tâches ; la seconde fait référence au processus et aux modes organisationnels entrepris aussi bien par l'individu que par l'entité morale pour piloter une action. Dans les deux cas nous pouvons relever l'indicateur temps, le premier nous renvoie au passé et nous permet de situer les objectifs à atteindre et qui sont consignés à l'avance sous forme de résultats, dans ce sens ne nous appuyant sur des indicateurs qui nous permettent d'évaluer cette performance d'une manière objective par comparaison par rapport à ce qui était prévu (L'écart doit être considéré comme la différence entre le réalisé et le prévu). La deuxième vision orientée vers le futur et qui mobilise la capacité de l'entreprise ou de l'individu à pouvoir réaliser des actions et atteindre des objectifs avec succès.

In fine, la résultante du langage courant relative à la notion de performance est animée soit par un caractère subjectif qui ne s'appuie pas sur des indicateurs tangibles et rationnels ou par des

résultats de l'action évaluer a posteriori par le biais des indicateurs. Par ailleurs, cette performance dépend soit du résultat ou du processus mobilisé dans le cadre d'une action.

Suivant la littérature, la définition de la notion de performance varie d'un auteur à un autre ; nous signalons dans ce sens et dans un cadre chronologique que ce concept illustre la rationalisation des postes de gestion (Albanes, 1978) ; selon Miles (1986) la notion de performance dépend de la capacité de l'entreprise et de son mode organisationnelle qui doivent œuvrer à pouvoir atteindre un niveau minimal de satisfaction des attentes des clients, à noter que l'importance de la satisfaction des clients qui vise à valoriser la valeur de sa clientèle n'a été souscrite dans la littérature qu'à partir de 1986 ; une autre vague de pensée associer la performance à l'efficacité fonctionnelle et stratégique de l'entreprise ; nous insinuons par l'efficacité fonctionnelle, le processus de production, politique marketing et principes des ressources humaines alors que l'efficacité stratégique consiste à devancer les clients et gagner un avantage concurrentiel durable (Chandler, 1992).

Machesnay (1991) définit la performance de l'entreprise comme étant le degré de réalisation des objectifs assignés. Par ailleurs l'analyse des objectifs de l'entreprise nous amène à trois indicateurs de mesure de cette performance :

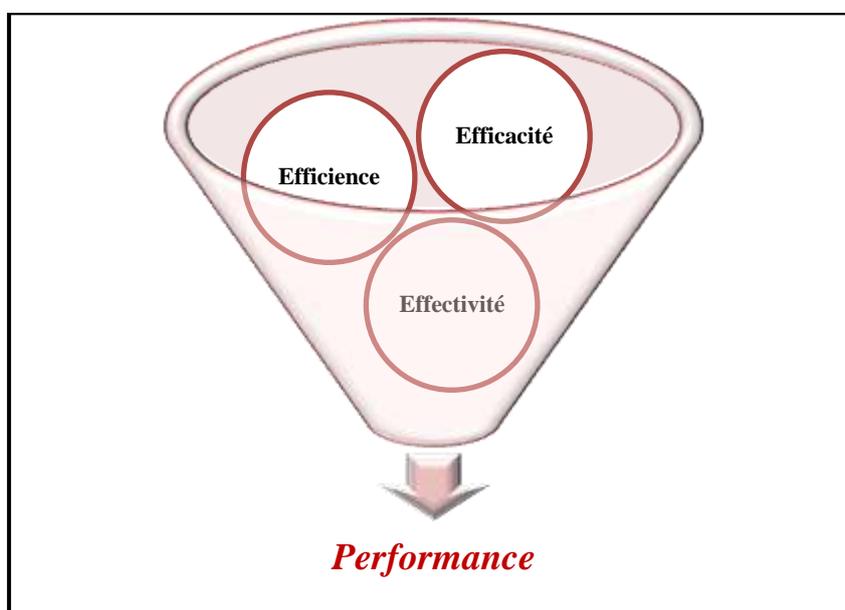


Figure 2 – Les trois indicateurs de mesure de la Performance

2.1.L'efficacité

Qui représente le résultat obtenu par rapport au niveau du but recherché. En comparant les résultats obtenus par rapport aux objectifs assignés et dans le cas où nous obtenons un écart

pratiquement nul ; ainsi, nous pouvons déduire que la tâche est effectuée avec efficacité. L'indicateur efficacité permet d'attribuer à cette action une performance positive, cela suppose que l'entreprise doit être dotée d'un objectif est de pouvoir évaluer le résultat de l'action entreprise.

2.2.L'efficience

À ce niveau nous comparons le résultat obtenu pas par rapport au but recherché mais plutôt par rapport au moyen qui sont mis en œuvre ; nous sommes beaucoup plus dans le sens d'optimisation et de mobilisation des ressources. L'efficience ne fait pas référence aux objectifs et par conséquent, la démarche s'inscrit dans une logique de gestion des imprévus et de rationalisation des ressources lors de l'exercice des fonctions, tâches ou actions.

2.3.L'effectivité

Cet indicateur introduit le niveau de satisfaction de la clientèle comme élément de mesure de la performance. Cela suppose la prédisposition de l'entreprise à transposer cet indicateur quantitative comme niveau d'appréciation de chaque tâche ou actions réalisées par les moyens humains internes.

Assez souvent le la notion de performance est associée aux trois axes de mesure (l'efficacité, efficience, l'effectivité) ; il est donc impératif lors de l'appréciation de la performance de l'entreprise de prendre en considération l'existence d'un objectif à atteindre ainsi que les éléments des mesures prioritaires (but recherché, moyens mis en œuvre, satisfaction de la clientèle). En fonction de l'élément de mesure que l'entreprise souhaite adopter lors de l'appréciation de performance, le mode opératoire qui permettra d'évaluer cette dernière sera soit associé à l'efficacité, à l'efficience ou à l'effectivité pour circonscrire un niveau de performance quantitative ou qualitative. Par ailleurs, et selon les travaux de Lorino (1997), la performance de l'entreprise doit permettre de diminuer le coût est d'augmenter la valeur ; à ce niveau nous sommes dans les conséquences de l'appréciation de la performance

3. Positionnement de la problématique, intérêt de la thématique et formulation des hypothèses

Nous traitons dans cette article l'impact de la création de la valeur par le client sur les performances commerciales des entreprises. À noter, que la stratégie marketing qui intègre le client depuis le début de sa démarche en tant que partie intégrante de ce processus nécessite des pré-requis aussi bien au niveau de l'entreprise qui implémente cette démarche que celui du client lui même. Ce dernier doit par conséquent pouvoir développer un niveau d'appartenance et d'appropriation de ce concept ; par ailleurs, nous sommes dans une logique de fidélisation et de satisfaction extrême que le client exprime vis-à-vis de la marque et du service de l'entreprise. On parle aussi de loyauté et d'identification vis-à-vis de la pérennité de l'entreprise. La réussite de cette démarche dépend de la crédibilité et de l'historique relationnels que le client a pu nouer avec l'entreprise. Aussi, des retombées immédiats et opérationnelles qui peuvent avoir lieu suite au lancement de cette démarche que ce soit pour l'entreprise que pour le client ; un autre élément à prendre en considération c'est la confidentialité des informations fournis au client qui est supposé ne pas divulgué celles sensibles qui peuvent nuire à la pérennité de l'entreprise.

Notre objectif est de faire une investigation afin d'analyser comment la co-crédation se déroule aujourd'hui dans le cadre naturel et dans quelle mesure elle participe dans les performances commerciales des entreprises.

Pour atteindre cet objectif, nous nous inscrivons dans une démarche qualitative et un raisonnement inductive avec une posture épistémologique constructiviste afin de mener une analyse approfondie et contextuelle de l'objet de l'étude. Et ce, grâce à des entretiens qui permettent d'avoir un contact direct avec les acteurs ce qui nous permet de cerner la réalité d'une manière claire.

En se référant aux différents éléments développés dans la revue de la littérature et qui se résume à l'étude de la création de la valeur par le client et les performances commerciales. L'orientation de cette thèse s'articule autour de l'évaluation du degré de notoriété de cette démarche, de l'analyse de la démarche pour les entreprises qui la pratique ou qui compte la pratiquer, et de déterminer sa contribution ou non aujourd'hui dans l'efficience, la productivité et la profitabilité en vertu des performances commerciales d'où notre question

centrale de recherche : Est-ce que la co-crédation a contribué ou peut contribué d'une manière ou d'une autre à la performance commerciale ?

Les recherches autour de notre thème nous pousserons à poser les questions suivantes afin d'identifier les concordances de notre objectif (impact des deux variables étudiés) vis-à-vis de la question:

1/Existe-t-il une stratégie managériale orientée culture d'entreprise au sein des entreprises marocaines ?

2/ Comment l'entreprise perçoit-elle la démarche de création de la valeur par le client ?

3/ Y-a-t-il un impact de la création de la valeur par le client sur les performances commerciales ?

Étant donné que nous sommes devant postulats inductifs à orientation constructiviste, il était nécessaire de fixer des objectifs autour de la question centrale et qui représente des soubassements théoriques.

Conclusion

En guise de contribution des différents paradigmes dans le développement de la création de la valeur par le client sa capacité à innover en termes marketing. Nous pouvons conclure que ce concept a surgi suite aux différentes mutations qui ont marqué le monde de l'entreprise, la dynamique concurrentielle et l'intensité des pouvoirs et différents acteurs forme parti prenantes en été à l'origine de l'adoption des différentes structures en l'occurrence firmes d'une nouvelle approche basée sur l'ouverture sur le monde des partenaires et en l'occurrence la communauté du client.

De la digitalisation des marchés et de la numérisation des activités, les entreprises se positionnent dans une approche valeur qui leur permette d'être proactifs vis-à-vis des besoins de la clientèle et des exigences du marché plus anticoncurrentiel. C'est dans cette perspective, que la création de la valeur par le client s'impose comme le modèle stratégique plus adéquat pour garantir une pérennisation de l'entreprise et la dotée d'un avantage concurrentiel durable. Le concept de la création de la valeur client ultime étape que l'entreprise puisse adopter dans une chronologie historique qui démarre depuis le marketing transactionnel au marketing

participative en passant par le marketing relationnel ; par conséquent, le client n'est plus vu comme finalité mais plutôt comme une partie prenante à part entière qu'il faut intégrer depuis la conception au moins l'une des parties de l'évolution de l'offre de l'entreprise. Pour ce faire, il est impératif d'identifier les items que nous avons relevés au niveau de littérature :

- La confiance étend cruciale dans la consécration la création de par le client, ces dernières insinuaient la confiance vis-à-vis de la marque ainsi que la confiance entreprise vis-à-vis de ses partenaires ;
- La maturité relationnelle qui relie l'entreprise avec ses clients, ce facteur dépend de l'ancienneté de l'entreprise et de l'approche communication n'est qui mobilise vis-à-vis de ses clients c'est dans ce sens qu'on peut juger que la relation qui existe entre l'entreprise client doit refléter une maturité bidirectionnelle ;
- Degré d'ouverture de l'entreprise vis-à-vis de son environnement disponibilité de l'information ; en effet une rétention de l'information peut inhiber le processus de création de la valeur par le client
- La motivation des clients représente un élément crucial dans sa mobilisation et son engagement dans le processus de création de la cette dernière peut être pécuniaire ou d'ordre qualitative comme la reconnaissance au l'adhésion spécifique à une communauté ;
- Protection des données personnelles que ce soit pour l'entreprise au pour la communauté des clients représente un facteur qui peut jouer positivement négativement vis-à-vis du processus de création d'un. La divulgation de l'information stratégie entreprise risque d'avoir des conséquences sur sa pérennité ;
- Un niveau de satisfaction et de fidélisation conséquent représente un impératif de mobilisation de cette clientèle et par conséquent un facteur déterminant dans le processus de création de la création de la valeur.

On ce qui concerne la co-crédation en elle même, nous identifions ses facteurs déterminants selon la littérature et les écrits scientifiques par :

- La confiance que le client accorde vis-à-vis de la marque.

- L'attachement à la marque et le développement d'une dimension émotionnelle et cognitive vis-à-vis de la marque.
- Un niveau de satisfaction conséquent qui peut se traduire par une occurrence d'achat et un volume d'achat croissant.
- Une intention de rachat pour valoriser le degré de fidélité à la marque.
- Une reconnaissance sous forme de contribution quantitative ou de reconnaissance qualitative.

L'ensemble de ces paramètres qui représentent les items de la création de la valeur par le client se remobiliser lors de l'enquête empirique leur degré de pénétration auprès des entreprises marocaines et par conséquent la prédisposition de ces dernières à implémenter les stratégies marketing basées sur la création de la valeur par le client.

Bibliographies

I. Abbes, Y. Hallem, et A. Temessek, « Les valeurs stratégiques des activités de co-crédation comme axe de développement commercial : enjeux et perspectives ».

AFRC, *Améliorer la performance de la chaîne de valeur client*. 2019.

Alexis Fournier, « Co-crédation : 10 exemples d'initiatives réussies | Braineet », *Braineet*, 20-mai-2019. [En ligne]. Disponible sur: <https://www.braineet.com/fr/blog/exemples-co-creation/>. [Consulté le: 17-août-2019].

André Orléan -, *L'empire de la valeur _ Refonder l'économie (2011, Seuil)*. .

B. Bachir, « La théorie de la valeur chez les économistes du 19ème siècle », p. 13.

H. Bergeron, « Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer? », mai 2000.

A. Bonnemaizon, S. Cadenat, F. Benoit-Moreau, et V. Renaudin, « Client « exécutant », « assistant marketing opérationnel », « relais » ou « apporteur de solutions » : Dis-moi ce que tu fais, je te dirai qui tu es ! », *Management Avenir*, vol. n° 52, n° 2, p. 175-193, juin 2012.

L. Cappelletti et D. Khouatra, « LA MESURE DE LA CREATION DE VALEUR ORGANISATIONNELLE : LE CAS D'UNE ENTREPRISE DU SECTEUR DE LA GESTION DE PATRIMOINE », mai 2002.

L. Cappelletti et D. Khouatra, « Concepts et mesure de la création de valeur

- organisationnelle », *Comptabilité - Contrôle - Audit*, vol. 10, n° 1, p. 127, 2004.
- L. Castex, « La co-crédation peut-elle être un levier d'amélioration de l'image de marque d'une entreprise ? », 2014.
- Catherine Guillien, « Participation du consommateur, coproduction, co-crédation... - CREG », 21-nov-2016.
- R. Chiappini, « COMPÉTITIVITÉ, STRATÉGIES ET PERFORMANCES COMMERCIALES : UNE APPLICATION À LA ZONE EURO », p. 356, 2011.
- R. Chiappini, « Compétitivité, stratégies et performances commerciales: une application à la zone euro », Thèse de doctorat, Université Montesquieu-Bordeaux IV, 1995-2013, France, 2011.
- Christine Marcouyoux, « chorus-19-01-05.pdf ».
- M. V. Clivillé, M. Y. Ducq, M. T. Monteiro, M. J. Montmain, et M. L. Foulloy, « Définition d'une expression temporelle de la performance des entreprises manufacturières », p. 112.
- O. CURBATOV, M. Louyot-Gallicher, A. Bonnemaizon, et T. T. V. Teletska, « LA "COMPÉTENCE DU CONSOMMATEUR" DANS LE RENOUVELLEMENT DES THÉORIES DU MARKETING », *Essais scientifiques de l'Université Taurida Vernadsky ; Ученые записки Таврического национального университета им. В.И. Вернадского*, vol. 23 (62), n° 3, p. 378-390, déc. 2010.
- O. Curbatov, M. Louyot-Gallicher, et A. Bonnemaizon, « LA COMPÉTENCE DU CONSOMMATEUR : ÉTAT D'AVANCEMENT DE LA RECHERCHE », *Essais scientifiques de l'Université Taurida Vernadsky ; Ученые записки Таврического национального университета им. В.И. Вернадского*, vol. 23(62), n° N°3, p. 338-360, déc. 2010.
- R. Desmarteau *et al.*, « La création de valeur : glas ou Graal ? Revue et modélisation du concept », p. 30, 2017.