

**Ecole des Hautes Etudes Commerciales**

**d'Alger**

**EHEC**

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en  
Sciences commerciales**

Option : Marketing

Thème :

**LA CONTRIBUTION DE LA POLITIQUE  
DE DISTRIBUTION DANS  
L'AMELIORATION DE LA  
PERFORMANCE COMMERCIALE  
ETUDE DE CAS : OOREDOO**

Elaboré par :

M. Aymen LAFI

Encadré par :

Dr. Amin REMINI

Maitre-assistant à EHEC Alger

6ème promotion Master

Juin 2019



**Ecole des Hautes Etudes Commerciales**

**d'Alger**

**EHEC**

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en  
Sciences commerciales**

Option : Marketing

Thème :

**LA CONTRIBUTION DE LA POLITIQUE  
DE DISTRIBUTION DANS  
L'AMELIORATION DE LA  
PERFORMANCE COMMERCIALE  
ETUDE DE CAS : OOREDOO**

Elaboré par :

M. Aymen LAFI

Encadré par :

M. Amin REMINI

Maitre-assistant à EHEC Alger

6ème promotion Master

Juin 2019

## **Résumé**

Le marché de la télécommunication représente un monde de concurrence très intense, les entreprises dans ce domaine se trouvent dans une situation difficile ou la recherche d'un avantage concurrentiel manifeste comme une nécessité afin de se démarquer et réaliser une performance commerciale.

Les éléments du mix marketing viennent comme opportunité pour les entreprises, afin de se démarquer. La politique de distribution, un élément du mix marketing qui peut impacter la performance commerciale pour être efficace dans le temps avec la bonne maîtrise de ses variables.

A cet effet, nous avons opté pour une entreprise multinationale qui exerce dans le domaine de la télécommunication ayant un département commercial faisant sa renommée, OOREDOO ALGERIE, afin de connaître l'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale en procédant à une étude qualitative qui nous a permis de constater que la politique de distribution peut nous assurer une bonne performance commerciale, mais il faut la combiner avec d'autres variables du mix marketing pour qu'elle soit optimale.

**Mots-clés :**

**Politique de distribution – performance commerciale – Mix marketing – Avantage concurrentiel.**

## ملخص

يمثل سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية عالماً تنافسياً شديداً التنافس، والشركات في هذا المجال في وضع صعب حيث تبحث عن ميزة تنافسية واضحة كضرورة من أجل التميز وتحقيق أداء تجاري.

تأتي عناصر المزيج التسويقي بمثابة فرصة للشركات لتبرز. سياسة التوزيع (التسويق) ، هي عنصر من عناصر المزيج التسويقي الذي يمكن أن يؤثر على الأداء التجاري ليكون فعالاً بمرور الوقت مع التحكم الصحيح في متغيراته.

تحقيقاً لهذه الغاية ، اخترنا شركة متعددة الجنسيات تعمل في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية مع إدارة تجارية مشهورة ، OOREDOO ALGERIE ، لمعرفة تأثير سياسة التوزيع على الأداء التجاري من خلال إجراء دراسة النوعية التي سمحت لنا أن نرى أن سياسة التوزيع يمكن أن تضمن أداءً تجاريًا جيدًا ، ولكن يجب دمجها مع المتغيرات الأخرى لمزيج التسويق لتكون الأمثل.

**كلمات البحث:**

سياسة التوزيع - أداء الأعمال - المزيج التسويقي - الميزة التنافسية.

## **Abstract**

The elements of the marketing mix come as an opportunity for companies to stand out. The distribution policy (marketing), an element of the marketing mix that can impact the commercial performance to be effective over time with the proper control of its variables.

To this end, we have opted for a multinational company operating in the field of telecommunications with a renowned commercial department, OOREDOO ALGERIE, to know the impact of the distribution policy on commercial performance by conducting a study qualitative that has allowed us to see that the distribution policy can ensure a good commercial performance, but it must be combined with other variables of the marketing mix to be optimal.

**Keywords :**

**Distribution Policy - Business Performance - Marketing Mix - Competitive Advantage.**

# *Dédicace*

*Je dédie ce mémoire*

*A lahnina « lamima » & le maitre « Elpadré »,*

*Je vous dédie ce travail en témoignage de mon profond amour et ma reconnaissance.*

*A mes deux frères,*

*Le gourmand tendre « Housseine » & le silencieux, sérieux « Nazim »,*

*Vous êtes ma force.*

*A ma grande famille & tous mes amis.*

*A los hermanos, « Cabana », où le sérieux ouleeh.*

*A elle, « la métisse »...*

## **Remerciements**

J'aimerais en premier lieu, remercier le bon Dieu de m'avoir donné la santé, la force et la volonté de réaliser ce travail.

Je tiens à remercier mon encadreur Docteur Amine REMINI, pour son temps et conseils durant la phase de préparation de ce travail, et tout le corps professoral d'EHEC.

Je remercie aussi l'entreprise OOREDDO de m'ouvrir les portes de la vie professionnelle et que cette étude puisse être réalisée, ainsi mon maitre de stage M. Ben ali abdallah et toute l'équipe du département commercial OOREDDO.

## Liste des figures

Figure N°	Titre	Page
	<b>Chapitre1</b>	
1	Les trois étapes de la démarche marketing	6
2	L'analyse PASTEL	11
3	L'analyse SWOT	13
4	Répartition des SCP par rapport aux activités de l'entreprise	14
5	Les critères de segmentation	18
6	La stratégie de couverture du marché	20
7	Les types du marketing	21
8	Les dimensions du positionnement	23
9	Relation du positionnement avec me mix marketing	23
10	Le cycle de vie d'un produit	25
11	Le processus de la communication	28
12	La communication push et la communication pull	29
13	La communication interactive	29
14	La communication relayée	30
15	Les circuits de la distribution	36
	<b>Chapitre2</b>	
16	Les sources de la performance	53
	<b>Chapitre3</b>	
17	L'organigramme d'OOREDOO en 2017	68
18	L'organigramme d'OOREDOO en 2019	69
19	Les méthodes des études qualitatives	72
20	Le processus de l'analyse des résultats obtenus	78
21	le département commercial d'OOREDOO	84
22	Direct sales	88
23	Indirect sales	89
24	Les canaux de distribution des produits OOREDOO	90

## Liste des tableaux

<b>Tableau N°</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
	<b>Chapitre2</b>	
1	La performance interne et externe	45
	<b>Chapitre3</b>	
2	Profil OOREDOO	63
3	Analyse SWOT d'OOREDOO	65
4	L'évolution du logo OOREDOO	66
5	Avantages et inconvénients de l'entretien individuel	74
6	Le rendement des cartes SIM activées pour les wilayas de Blida, Tipaza et Médéa	94

# Sommaire

<b>Introduction générale.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre1 : La politique de distribution.....</b>	<b>4</b>
Section 1 : La démarche marketing dans une entreprise.....	5
Section 2 : La politique de distribution, un avantage pour l'entreprise.....	30
<b>Chapitre2 : la performance commerciale .....</b>	<b>39</b>
Section1 : Fondements de la performance commerciale.....	40
Section2 : Les indicateurs quantitatifs et qualitatifs de la performance commerciale.....	48
<b>Chapitre3 : la contribution de la politique de distribution dans l'amélioration de la performance commerciale.....</b>	<b>60</b>
Section1 : La présentation de l'entreprise OOREDOO.....	61
Section2 : Méthodologie de recherche.....	70
Section3 : Analyse des résultats et recommandations.....	81
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>99</b>

# **Introduction Générale**

Dans un monde où la télécommunication prend une place primordiale dans la vie de l'être humain, en lui donnant la possibilité de communiquer et même d'exprimer son existence à travers les moyens de communication. Les entreprises de télécommunication se trouvent dans une situation où le consommateur d'aujourd'hui est très exigeant et difficile à satisfaire.

Après une décennie noire qu'a duré plus de 10 ans, l'Algérie s'est trouvée avec plus de 32 millions d'habitants avec un marché de télécommunication quasiment absent, où le secteur public domine tout le marché avec une qualité de service qui ne répond même pas aux besoins nécessaires de communication du citoyen algérien. Comparant à ses voisins maghrébins (Tunisie et Maroc) qui ont déjà fait le pas dans le domaine de la téléphonie mobile.

20 ans après, le marché algérien de la télécommunication a connu des changements et des évolutions remarquables et radicaux. Aujourd'hui l'Algérie possède un marché de télécommunication compétitif avec trois opérateurs téléphoniques : OOREDOO, DJEZZY et MOBILIS. La concurrence entre ces trois opérateurs ne cesse pas d'augmenter de plus en plus, où chaque entreprise cherche à avoir un avantage concurrentiel par rapport à ses concurrents afin de bien dominer le marché, attirer plus de consommateurs et réaliser une performance commerciale rentable et croissante.

La politique de distribution (commercialisation) des entreprises de la télécommunication est un facteur de réussite, qui aide les responsables marketing à se démarquer par rapport aux autres concurrents et avoir un avantage concurrentiel pertinent. La politique de distribution permet aussi aux entreprises de bâtir une relation assez forte avec les clients par la couverture et disponibilité permanente des produits sur le marché. Autrement dit, elle donne la possibilité de satisfaire les consommateurs d'une manière rentable.

Réaliser une politique de distribution reste toujours une affaire assez compliquée, à cause de son impact sur plusieurs éléments de l'entreprise. En effet, le changement de l'optique de l'entreprise va entraîner des résultats négatifs ou positifs concernant sa performance commerciale, où les responsables marketing doivent maîtriser la situation commerciale du marché et élaborer une politique de distribution qui donne une meilleure performance commerciale dans son aspect qualitatif et quantitatif.

A travers ce travail de recherche, on tient à mettre en lumière « **la contribution de la politique de distribution dans l'amélioration de la performance commerciale** », et illustrer son impact sur l'entreprise.

Afin de réaliser ce travail, on a choisi comme cas d'étude l'analyse de l'acheminement de la commercialisation des produits et services de l'entreprise de la télécommunication « El WATANIYA TELECOM ALGERIE », qui s'exerce sous la marque « OORDOO », multinationale ayant sa filiale ici en Algérie.

Le choix de ce thème et de cette entreprise est basé sur plusieurs raisons, sont les suivantes:

- Une entreprise de renommée mondiale perçue par les consommateurs Algériens comme l'opérateur téléphonique leader en innovation, diversité des offres et haute qualité de réseau et contenu.
- L'importance de la distribution comme un élément du mix marketing, qui peut attribuer positivement à la performance commerciale d'une entreprise.
- Notre intérêt à la commercialisation des produits et services et particulièrement aux techniques utilisées par cette entreprise pour avoir un avantage concurrentiel, plus de part de marché.
- La compréhension de l'optique OOREDOO concernant la satisfaction du client, tout en avoir une performance commerciale.

On essayera de répondre à la problématique suivante : « **Dans quelle mesure la politique de distribution contribue-t-elle dans l'amélioration de la performance commerciale ?** ».

A partir de cette problématique, découlent trois sous questions :

- Quels sont les éléments nécessaires pour élaborer une politique de distribution performante ?
- Quelle sont les bonnes pratiques commerciales (quantitative et qualitatives) qui assurent une performance commerciale ?
- Quels sont les outils et les méthodes qui accompagnent la politique de distribution, pour se démarquer par rapport aux concurrents ?

En vue de répondre aux questions précédentes, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

**Hypothèse 1 :** La politique de distribution permet d'avoir une performance commerciale efficace.

**Hypothèse 2 :** La performance commerciale a une relation de dépendance avec la politique de distribution.

Afin de mener à bien notre travail de recherche, nous avons opté pour une méthodologie de recherche se basant sur l'étude documentaire pour la partie théorique et une étude descriptive et analytique pour notre partie pratique basée sur une enquête qualitative.

Notre travail est scindé en deux, une partie théorique composée de deux chapitres contenant à leur tour deux sections chacun. Ainsi qu'une partie pratique qui contient un chapitre partagé en trois sections.

Le premier chapitre parlera sur la politique de distribution, où on va illustrer le marketing et sa démarche pour que l'entreprise puisse élaborer une stratégie marketing. Après traiter le marketing mix dans la première section, on passe à la deuxième section en focalisant sur un seul P qu'est la politique de distribution, afin de voir comment elle peut être un avantage pour l'entreprise.

Dans le deuxième chapitre, on illustre la performance commerciale, qui représente le tableau de bord d'une entreprise et son rythme de travail, en parlant de : son optique, son importance, ses mécanismes et ses indicateurs qui donne une mesurabilité à l'entreprise.

Finalement, le dernier et le troisième chapitre portera sur notre partie pratique (étude de cas), où on va présenter l'organisme d'accueil qu'est l'entreprise El Wataniya Télécom Algérie « OOREDOO ». Puis on expliquera la démarche méthodologique qualitative de notre étude en mettant en lumière les résultats trouvés avec leurs analyses et recommandations.

# **Chapitre 1 : La politique de distribution**

## Introduction du chapitre

L'entreprise est une entité économique avec multiples types et formes, qui s'exerce dans un marché et un secteur d'activité bien précis ou dans plusieurs aussi parfois. Cette entité cherche toujours à créer de la valeur ajoutée pour ses clients à travers les produits et les services injectés au niveau du marché en utilisant des moyens, des méthodes et conceptions scientifiques du marketing et management, afin de comprendre les besoins des clients et les satisfaire d'une manière rentable. Donc avant de commencer à comprendre les besoins du consommateur et les analyser afin d'élaborer une conception d'un produit ou un service, l'entreprise est dans l'obligation de maîtriser les concepts et les techniques du marketing.

Les sciences commerciales viennent comme une aide et outils dans le but d'avoir une idée assez claire sur l'entreprise, le marché et mêmes les consommateurs avec une mesurabilité quantitative et qualitative. Ces sciences se développent quotidiennement avec le développement des nouvelles idées des entreprises dans le marché, où on peut observer que les entreprises créent mêmes leurs propres techniques et outils dans la gestion et la commercialisation afin de se démarquer par rapport aux concurrents sur le marché.

Dans ce chapitre « la politique distribution » qui se compose de deux sections, on va se concentrer sur les concepts et les théories des sciences commerciales, et bien précisément : le marketing et la distribution. Deux points qui se complètent d'une part dans le sens de satisfaire le client et de faire rentabiliser l'entreprise, et se différencient par rapport aux techniques et utilisation appliqués par les acteurs économiques dans le marché, sachant la fameuse expression qui dit que le marketing englobe la distribution car elle est un élément des 4Ps.

Dans la première section « **La démarche marketing dans une entreprise** », le marketing et la distribution seront le centre de cette section avec des définitions, explications et commentaires en démontrant les démarches et les outils à utiliser.

La deuxième section « **La politique de distribution, un avantage pour l'entreprise** », parlera des choix à faire dans le domaine de la distribution pour avoir le meilleur rendement qualitatif et quantitatif, en se basant sur une politique distribution qui donne de l'avantage à l'entreprise sur le terrain face à la concurrence.

## Section 1 : La démarche marketing dans une entreprise

L'entreprise est une entité qui vise à produire des produits et service et les vendre aux consommateurs afin de satisfaire leurs besoins et attentes.

Cette entité doit élaborer une stratégie de marketing à suivre pour assurer la bonne commercialisation des produits et services sur le marché. Le marketing vient pour traiter cette problématique de la conception du produit ou service jusqu'à la consommation, et même après : fidélisation, feedback des clients...etc.

Les responsables Marketing doivent maîtriser les concepts et les outils du marketing afin de réaliser la bonne combinaison et avoir un avantage concurrentiel dans le marché.

### 1.1 Définition du marketing

Définir le mot marketing n'est pas vraiment une tâche facile malgré le grand nombre de définitions qui existent :

- Selon Mercator<sup>1</sup> :

*« Le marketing est l'effort d'adaptation des organisations à des marchés concurrentiels, pour influencer en leur faveur le comportement des publics dont elles dépendent, par une offre dont la valeur perçue est durablement supérieure à celle des concurrents. Dans le secteur marchand, le rôle du marketing est de créer de la valeur économique pour l'entreprise en créant de la valeur perçue par les clients ».*

- Selon Kotler et Dubois<sup>2</sup> :

*« Le marketing est le mécanisme économique et social par lequel individus et groupes satisfont leurs besoins et désirs au moyen de la création et de l'échange avec autrui de produits et services de valeur ».*

- A travers les définitions sus visées, nous définissons le marketing comme un état d'esprit qui vise à comprendre les clients et les satisfaire le maximum avec des produits et services de qualité souhaitable, mais avec un bon prix.
- on constate que le marketing a plusieurs dimensions dans sa fonctionnalité. Le marketing c'est de satisfaire les besoins d'un client d'une manière rentable.

---

<sup>1</sup> Jacques Lendrevie, Julien Lévy et Denis Lindon, Mercator 9e édition, France, 2013.

<sup>2</sup> Philip Kotler, Kevin Keller, Delphine Manceau et Bernard Dubois, Marketing management 13<sup>e</sup> édition, 2010.

## 2.1 La démarche marketing

La démarche marketing passe par trois étapes nécessaires :

**Comprendre – Choisir – Agir.** Ces trois étapes vont couvrir la totalité de la démarche marketing de la stratégie jusqu'à l'opérationnel.

Figure 1 : Les 3 étapes de la démarche marketing



**Source : Conception personnelle.**

D'après cette figure, on remarque que la démarche marketing passe par trois grandes étapes qui consistent à comprendre le marché, choisir une stratégie marketing et agir sur terrain.

## 2.2 Les études marketing

Dans un marché l'entreprise est obligée de se positionner à travers sa compréhension du marché (environnement) où elle exerce et même à travers la compréhension de son monde interne. Chaque entreprise doit passer par cette première étape qui consiste à faire des études internes et externes avant de choisir une stratégie marketing à adapter et l'appliquer sur terrain en mobilisant toutes les ressources financières et humaines.

L'entreprise est un élément qui vit dans une société comme une personne morale, où elle influence et impacte d'autres éléments dans la société et en même temps elle est impacté par d'autres variables (institutions, des entreprises, des personnes, des politiques...etc.). En effet, l'entreprise est face à tous ces variables, doit comprendre comment fonctionne le marché et la société en général pour qu'elle puisse réaliser des décisions stratégiques.

Les études marketing sont des outils qui peuvent aider les dirigeants de l'entreprise à chercher un problème qui existe, comprendre une situation précise sur le marché, détecter des problèmes de l'entreprise à l'intérieur comme l'extérieur...etc.

- **Selon R. DE BRUECKER (1995, P.26), « l'environnement de l'entreprise est défini par rapport à tout ce qui est situé en dehors : la technologie, la nature des produits, les clients et les concurrents, les autres organisations, le climat politique et économique, etc. ». L'entreprise est soumise à de nombreuses contraintes provenant de son milieu qu'elle ne maîtrise pas. « Son objectif est de réduire cette incertitude ; par conséquent, elle se doit d'analyser et de comprendre son environnement » (J.R. EDIGHOFFER 1998, P. 22).**
- Finalement l'environnement est un ensemble des actions que les entreprises doivent mettre en œuvre afin de réduire les menaces. Ceci ne peut se faire sans la connaissance de l'environnement « spécifique » de l'entreprise. L'environnement « spécifique » diffère de l'environnement général. Il est constitué des éléments en réelle interaction avec l'entreprise. Selon M. PORTER (1985), « l'entreprise est au centre des forces concurrentielles (clients, fournisseurs, entrants potentiels et les substituts possibles pour l'activité de l'entreprise) ». Dans ce cas l'environnement « spécifique » représente l'environnement pertinent.

- En fait, l'entreprise a trois niveaux d'études de l'environnement : **Le macro-environnement, Le microenvironnement (ou l'environnement spécifique), Le méso-environnement.**

### 1- Le macro – environnement

Il représente le cadre juridique, la conjoncture économique, le contexte sociologique, le cadre international et les évolutions techniques. Le macro-environnement s'impose à l'entreprise et détermine le cadre de son activité. Certains auteurs appellent ce niveau, l'environnement général et le définissent comme un ensemble de facteurs externes à la firme qui ont une influence sur ses opérations mais sur lesquels la firme exerce un faible contrôle (J. D. THOMPSON, 1967). Il concerne généralement les aspects suivants : politique, juridique, économique et socio-culturelle. Ces facteurs environnementaux conditionnent le niveau macro et le niveau méso environnement.

### 2- Le micro – environnement (ou l'environnement spécifique) :

Il est constitué de catégories d'acheteurs avec lesquelles l'entreprise entretient des relations directes. Il constitue un moyen d'action sur lequel l'entreprise peut agir par sa stratégie. Il est composé des clients, des réseaux de distribution, des concurrents, des fournisseurs et des partenaires (parties prenantes). La notion de l'environnement spécifique fait souvent intervenir la notion des parties intéressées ou prenantes ; on désigne ainsi les personnes, les groupes et institutions sur qui les résultats obtenus par l'entreprise auront des répercussions directes ou indirectes.

En effet, depuis quelques décennies, nous assistons à des profondes mutations du système industriel et de nouveaux paradigmes se révèlent : montée des services, information en réseaux, mondialisation de l'industrie, complexification des processus technologiques. Ces évolutions ont fait naître une nouvelle approche : le méso- environnement.

### 3- Le méso–environnement

Il représente les caractéristiques du jeu concurrentiel dans le secteur. Un secteur d'activité ne se trouve pas dans le même état selon les pays où l'on peut observer des différences au niveau de l'intensité de la demande. De ce point de vue, dans une perspective d'internationalisation de son activité, l'entreprise ne peut se soustraire à l'analyse du méso – environnement caractéristique du pays dans lequel elle envisage d'étendre son activité.

L'objectif de la méso-analyse est d'expliquer le fonctionnement du système productif à partir d'une méthode propre à elle, différente de celle de la micro-économie et de la macroéconomie. Il s'agira d'expliquer le comportement des agents du système productif et de comprendre la stratégie des pouvoirs publics. La méso-analyse intègre mieux les « structures » et les « stratégies » puisqu'inspirée par l'analyse de système. Une nouvelle méso-analyse se singularise par les nouvelles tendances:

- l'hostilité à l'intervention des pouvoirs publics dans la vie économique.
- l'utilisation des nouveaux outils : déréglementation.
- les marchés contestables qui rendent mieux compte de la complexité des structures industrielles.

### **2.2.1 L'analyse de l'environnement de l'entreprise par l'entreprise**

Pour bien comprendre comment fonctionne une entreprise et comment elle évolue ? On doit avoir une idée et image assez claire de l'environnement dans lequel elle exerce, donc il faut étudier toutes les facettes et de rien négliger.

L'analyse de l'environnement de l'entreprise par l'entreprise nécessite de diviser cet environnement en deux parties : l'environnement interne et l'environnement externe.

**A - L'environnement interne :** touche des éléments sur lesquels l'entreprise possède un certain niveau de contrôle. Ils peuvent être des forces ou des limites.

**B - L'environnement externe :** est composé de facteurs qui sont hors du contrôle de l'entreprise. Ils peuvent être des opportunités ou des menaces.

#### **A - L'environnement interne**

L'analyse de l'environnement interne doit vous permettre de faire ressortir les forces et faiblesses de l'entreprise. Elle met en évidence les compétences dont vous pouvez tirer parti et les faiblesses que vous chercherez à pallier.

L'exercice consiste donc à faire une analyse approfondie des forces et faiblesses de différentes fonctions de l'entreprise en tenant compte des ressources de chacune : Finances et comptabilité ; Marketing ; Ressources humaines ; Production et R&D et Management. Voici à

titre d'exemples quelques éléments que vous pouvez étudier dans les deux fonctions suivantes représentant des Variables de l'environnement interne :

- **Ressources humaines :**

Qualité du personnel, formation, expertise ; Compétence des cadres de l'entreprise ; Climat interne : syndicat, entente collective ; Accès à la main-d'œuvre qualifiée et adéquate et Répartition des tâches.

- **Management (direction) :**

Structure de l'entreprise ; Système de gestion planification, contrôle, évaluation ; Sous-traitance, délégation des responsabilités; Interrelation entre les fonctions.

**B - L'environnement externe et ses variables**

Plusieurs facteurs extérieurs sur lesquels vous n'avez aucun contrôle influencent aussi l'orientation de l'entreprise. Vous devez donc analyser sommairement les facteurs externes de l'environnement qui ont ou pourraient avoir une influence sur les perspectives de croissance et de rentabilité de l'entreprise ainsi que sur sa situation dans le marché. L'analyse de l'environnement externe vous conduira à identifier les opportunités externes de marché ainsi que les menaces externes pouvant affecter les opérations de l'entreprise à court, moyen ou long terme.

Donc l'analyse de cet environnement vise à connaître les variables qui existent au niveau du marché et même au niveau de la société qui peuvent impacter l'entreprise dans son activité et exercice positivement ou négativement.

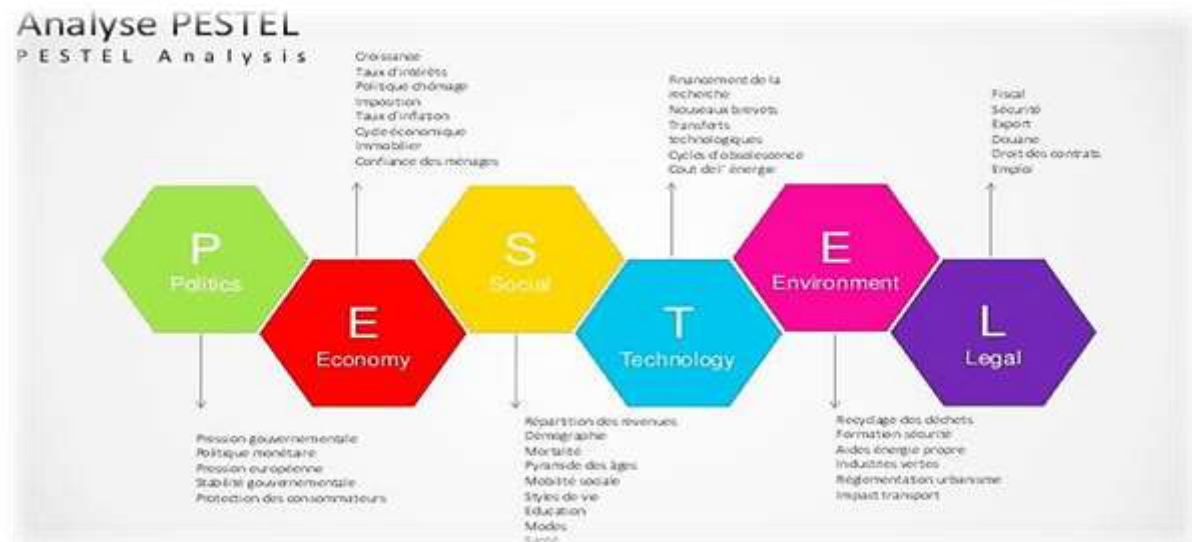
- **L'évaluation des différents éléments susceptibles d'affecter son activité.**

- **L'identification des opportunités ou des menaces environnementales.**

• **L'analyse PASTEL**

- L'analyse PESTEL est un outil très prisé, particulièrement chez les managers du secteur privé, l'analyse PESTEL devrait être considérée comme un outil de stratégie utilisé pour analyser l'environnement externe. Pour aborder une analyse environnementale d'un point de vue plus sociologique, peut-être moins managérial ou économiste, la grande majorité des auteurs ont choisi de tisser un lien étroit avec la notion de besoin.

Figure2 : L'analyse PASTEL



Source : [https://www.google.dz/search?hl=fr&biw=1242&bih=553&tbm=isch&sa=1&ei=DpPFXIWWJo\\_EUuLd\\_jKgG&q=1%27analyse+Pastel&oq=1%27analyse+Pastel&gs\\_l=img.3..0i10i24.954975.956359..956759...0.0..0.146.802.0j6.....1....1..gws-wiz-img.....0j0i8i30j0i24.voAplOS4YA#imgrc=i6RZQgk\\_NUXvnM:](https://www.google.dz/search?hl=fr&biw=1242&bih=553&tbm=isch&sa=1&ei=DpPFXIWWJo_EUuLd_jKgG&q=1%27analyse+Pastel&oq=1%27analyse+Pastel&gs_l=img.3..0i10i24.954975.956359..956759...0.0..0.146.802.0j6.....1....1..gws-wiz-img.....0j0i8i30j0i24.voAplOS4YA#imgrc=i6RZQgk_NUXvnM:) , consulté le 03.04.2019 à 09:25.

On remarque que l'analyse PASTEL aide l'entreprise à comprendre son environnement à travers ses différents éléments, qui décrivent plusieurs situations du monde extérieur.

#### - **L'environnement Politique**

Il intervient à plusieurs niveaux, du régional à l'international. Il comporte également tout ce qui concerne l'engagement citoyen et le comportement politique de la société.

#### - **L'environnement Economique**

Il comprend toutes les variables et tous les facteurs qui jouent non seulement sur le pouvoir d'achat et les dépenses de consommation des différents client-e-s, mais aussi sur la représentation de facteurs socio-économiques.

#### - **L'environnement Social ou Socioculturel**

Il comporte les différentes caractéristiques de la population (taille, pyramide des âges, structure familiale, culture, traditions, etc.) tout comme les accès à l'éducation, à l'information, ou encore les modes et tendances qui peuvent influencer l'obtention ou l'acquisition de services ou produits.

### - **L'environnement Technologique**

Il correspond aux forces de recherche et développement et leurs soutiens financiers, qui créent de nouvelles technologies, de nouveaux produits ou qui influencent directement ou indirectement la capacité des entreprises à innover.

### - **Le contexte Ecologique (ou environnemental)**

Il définit l'ensemble des facteurs liés à la nature, au développement durable et ses politiques, qui influencent l'activité d'une organisation. Certains influencent directement la production d'une institution, par exemple des pénuries énergétiques, alors que d'autres sont des réactions au développement économique, telles les réglementations ou des subventions.

### - **L'environnement Légal**

Il influence directement l'organisation par des mécanismes complémentaires tels que des lois, des réglementations et des normes, des contrôles et un système judiciaire. Il influence également les individus et donc l'organisation de manière indirecte.

### • **L'analyse SWOT**

- L'analyse SWOT (Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats) ou AFOM (Atouts – Faiblesses – Opportunités – Menaces) est un outil d'analyse stratégique. Il combine l'étude des forces et des faiblesses d'une organisation, d'un territoire, d'un secteur, etc. avec celle des opportunités et des menaces de son environnement, afin d'aider à la définition d'une stratégie de développement.
- Le but de l'analyse est de prendre en compte dans la stratégie, à la fois les facteurs internes et externes, en maximisant les potentiels des forces et des opportunités et en minimisant les effets des faiblesses et des menaces. La plupart du temps cette analyse est conduite sous la forme de réunions rassemblant des personnes concernées par la stratégie ou des experts.
- L'analyse SWOT permet d'identifier les axes stratégiques à développer. Bien qu'avant tout destinée à la planification, l'analyse SWOT peut servir à vérifier que la stratégie mise en place constitue une réponse satisfaisante à la situation décrite par l'analyse.

Figure 3 : L'analyse SWOT



Source : [https://www.google.dz/search?q=l%27analyse+swot&hl=fr&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKewjSvLP82vLhAhVZ5eAKHbecAdYO\\_AUIDigB&biw=1242&bih=597#imgrc=Nnfx6KvgpzHKTM:](https://www.google.dz/search?q=l%27analyse+swot&hl=fr&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKewjSvLP82vLhAhVZ5eAKHbecAdYO_AUIDigB&biw=1242&bih=597#imgrc=Nnfx6KvgpzHKTM:) , consulté le 03.04.2019 à 11 :56

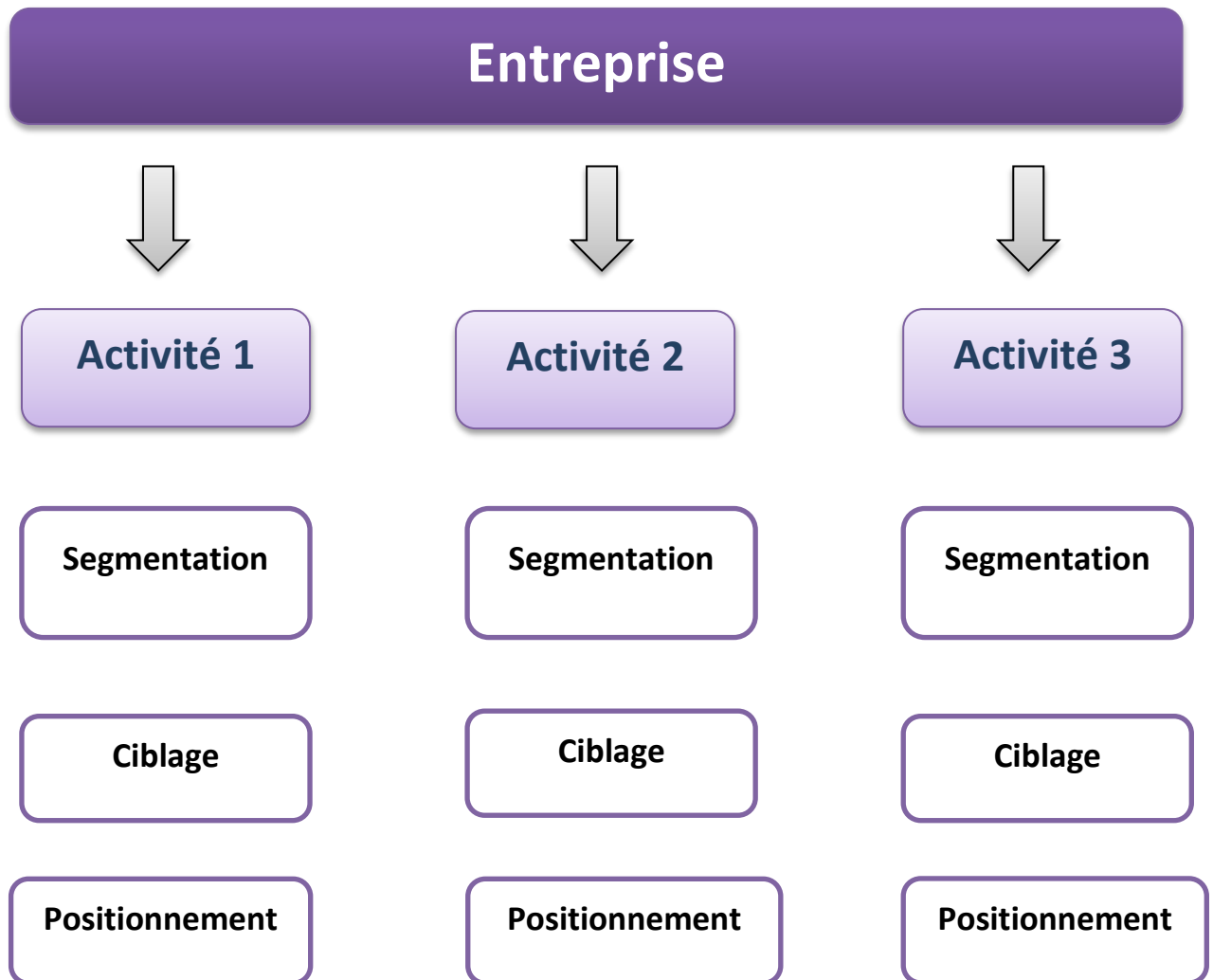
L'analyse SWOT donne une possibilité à l'entreprise de résumer son monde intérieur et extérieur brièvement.

### 2.3 Marketing stratégique

- Après une compréhension globale du marché : besoin des consommateurs, niveau de la concurrence au niveau du marché, les opportunités et les menaces existées sur le marché...etc. L'entreprise doit passer à la deuxième étape qui consiste à faire des choix stratégiques.
- Les choix stratégiques de l'entreprise visent à mettre l'entreprise dans une politique bien précise concernant sa clientèle, la qualité et les prix de ses produits ou services, la manière de communication pour ces produits, les canaux de distribution et mêmes d'autres choix à faire pour assurer le bon fonctionnement dans la partie opérationnelle.
- Les études faites dans la première partie vont faciliter la tâche pour les décideurs de choisir quelle politique est la meilleure pour l'entreprise afin de réaliser les objectifs fixés bien avant. Tous ces choix-là vont être bien définis dans une stratégie marketing adoptées en 3 temps différents successifs : **Segmentation, positionnement et ciblage.**
- La stratégie marketing se place dans la planification stratégique d'une activité.

- Chaque domaine d'activité stratégique s'adresse à un certain nombre d'acheteurs qui sont souvent trop nombreux, dispersés, hétérogènes dans leurs attentes, leurs désirs et leurs modes d'achat.

Figure 4 : répartition des SCP par rapport aux activités de l'entreprise



Source : Conception personnelle

### 2.3.1 La Segmentation

Elle constitue une approche permettant de différencier la demande et de proposer une offre correspondante adaptée qui aura davantage de valeur aux yeux du consommateur.

- **Un segment** est un ensemble de consommateurs ayant les mêmes besoins, les mêmes attitudes, les mêmes comportements donc ils ont les mêmes attentes.
- **Segmenter**, c'est découper le marché en sous-ensembles homogènes significatifs et accessibles à une action marketing spécifique.

La segmentation est étape qu'est doit être faite bien avant de choisir la cible. Il s'agit donc d'une étape préalable qui permet ensuite de choisir sa cible et d'affiner les produits et services en les adaptant spécifiquement aux clients visés.

- **Définition de la segmentation**

Découper le marché en sous-ensembles homogènes significatifs et accessibles à une action marketing bien spécifique ; identifier alors les critères selon lesquels le marché sera analysé, décortiquer et étudier les profils des segments ainsi engendrés.

La segmentation permet de constituer des groupes d'individus aux attentes et comportements homogènes et de visualiser les grands types de consommateurs sur un marché donné. Il convient ensuite de procéder à une évaluation de ces différents segments par rapport à la stratégie de l'entreprise, à ses avantages compétitifs et à ses ressources pour choisir un ou plusieurs segments à viser en priorité pour optimiser les résultats.

Exemple : L'entreprise française CHANEL est présente dans plusieurs segments du marché du luxe.

- Mode & Maroquinerie
- Montres & Joaillerie
- Parfums & Cosmétiques

Après segmenter le marché en plusieurs segments l'entreprise doit former pour chaque segment un ensemble de consommateurs en des groupes homogènes, afin d'être plus précise par rapport à ce qui concerne les attentes de ces consommateurs.

Exemple : pour le segment Parfums & Cosmétiques, on peut définir un profil de consommateurs hommes afin de proposer des cosmétiques dédiés aux hommes, qui vont se distinguer des cosmétiques pour femmes car les attentes sont différentes en fonction du sexe.

- Pour avoir une segmentation bien précise et réussie, le segment doit être :
  - Mesurables : on peut évaluer en termes de sa taille et de son potentiel.
  - Pertinents : n'a pas la même attitude, le segment doit être différents.
  - Vastes : importants et rentables pour justifier l'élaboration d'une stratégie marketing.
  - Fiables : compatible avec les capacités et les ressources de l'entreprise.

- Accessibles : l'entreprise doit choisir les segments vers lesquels elle peut diriger ses efforts marketing.

Selon le segment du marché, on peut trouver plusieurs critères par exemples :

- **La segmentation géographique:**

La segmentation géographique consiste à découper le marché en différentes parties territoriales par pays, région, ville...

- TYPE D'HABITAT: Rural / Urbain Centre-ville / Banlieue
- TAILLE D'AGGLOMERATION: Nombre d'habitants dans la commune de résidence
- CLIMAT: Septentrional / Méridional Océanique / Continental

- **Segmentation sociodémographique**

La segmentation sociodémographique découpe les consommateurs selon leurs catégories d'âge, le sexe, la religion, la nationalité, la génération...

- AGE: moins de 6 ans, de 6 à 11 ans, 12 à 17 ans, 18 à 24 ans, 25 à 34 ans, 35 à 49 ans, 50 à 64 ans, 65 à 75 ans 75 ans et + (exemple: Presse pour enfants)
- SEXE: Masculin / Féminin (exemple : assurances auto)
- TAILLE DU FOYER: 1, 2, 3 -4 et 5 et+
- CYCLE DE VIE FAMILIAL: jeune célibataire jeune marié sans enfants, jeune marié au moins 1 enfant de moins de 6 ans, âgé marié avec enfants, âgé marié tous les enfants âgées de 18 ans et plus, âgé célibataire, etc...
- REVENU: Revenu annuel du chef de famille ou revenu total du foyer
- CATEGORIE SOCIO PROFESSIONNELLE
- NIVEAU D'EDUCATION: diplôme le plus élevé obtenu par la personne considérée ou par le chef de famille
- APPARTENANCE ETHNIQUE OU COMMUNAUTAIRE: pertinente mais délicate.

- **GENERATION:** chaque génération est influencée par la période pendant laquelle elle grandit (valeurs, expériences).

- **La segmentation psycho graphique:**

La segmentation psycho graphique découpe les consommateurs selon leurs valeurs et leur personnalité.

Elle s'appuie sur des critères relatifs au style de vie des personnes, à leurs valeurs et à leur personnalité (notamment l'image de soi).

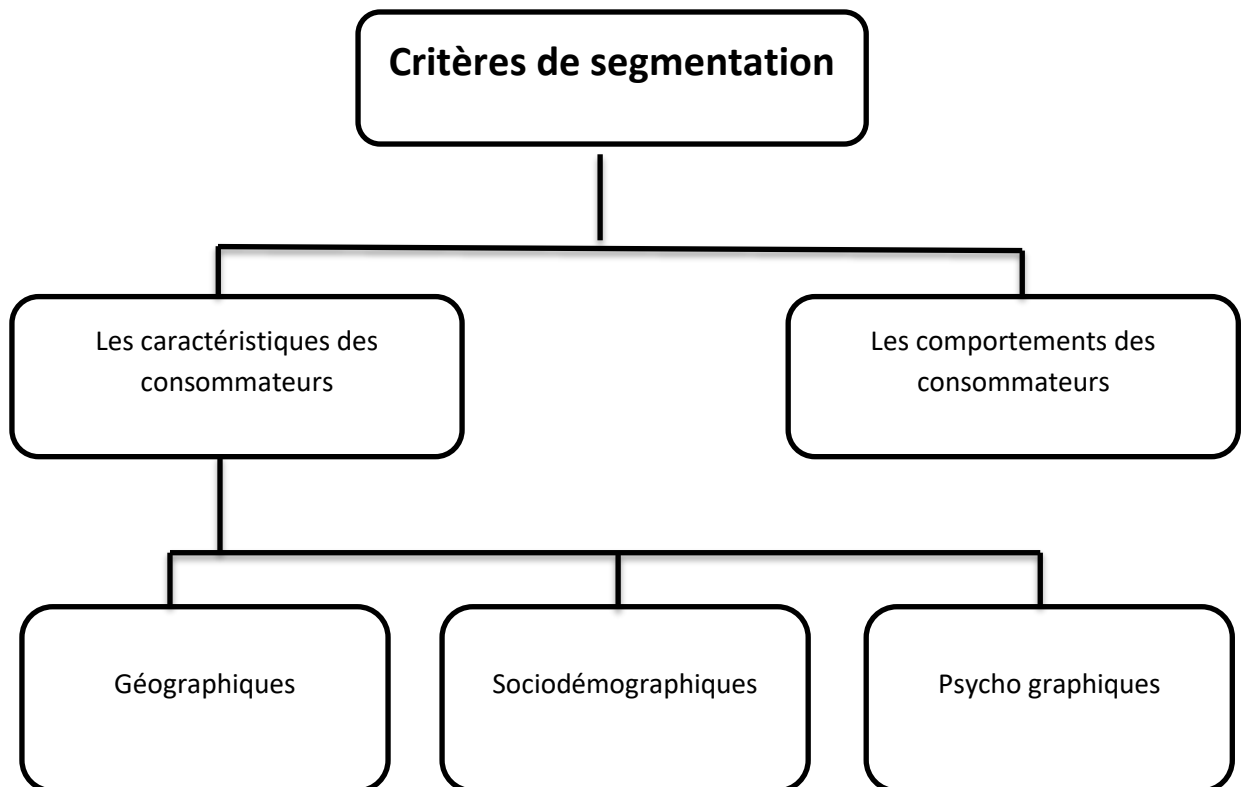
- **La segmentation comportementale**

Les critères comportementaux se basent sur les comportements et les actes observables des consommateurs.

Usage croissant en raison du développement des bases de données

- **Niveau d'utilisation:** faible, moyen, gros (quantités).
- **Statut utilisateur:** non utilisateur, ancien, potentiel, occasionnel, régulier.
- **Niveau de fidélité:** exclusifs, multi fidèles, changeurs fidèles, zappeurs.
- **Attitude par rapport à la marque.**
- **Avantages recherchés.**

Figure 5 : les critères de segmentation



Source : Conception personnelle

- **Objectifs de la segmentation**

- **Répondre aux attentes des clients mieux que ne le fassent les concurrents :**

L'adaptation de l'offre à des segments de clients différents a pour objectif de chercher à mieux satisfaire les clients que ne le font les concurrents

- **Exploiter de nouvelles opportunités de marché :**

La segmentation est une démarche qui favorise l'innovation et qui permet souvent aux entreprises de découvrir de nouvelles opportunités de marché (exemple de la Société Générale).

- **Concentrer ses forces et choisir son lieu de bataille :**

Les politiques de segmentation traduisent le choix de concentrer les moyens dont on dispose sur une partie du marché, soit pour mener l'offensive, soit pour défendre ses positions.

### 2.3.2 Le ciblage

Après la première étape de segmentation, on passe à un autre temps très important pour bien visé les consommateurs, on appelle cette étape le ciblage, qu'est se distingue en deux types :

- 1- **Le cœur de cible** : appelé aussi cible principale, correspondant aux consommateurs que l'entreprise souhaite atteindre en priorité.
- 2- **La cible secondaire** : ou accessoire, regroupant les consommateurs que l'entreprise souhaite atteindre en complément du cœur de cible.

Le ciblage est la détermination d'une ou plusieurs cibles prioritaires que l'on vise, est alors une décision stratégique fondamentale qui peut à elle seule porter le succès ou l'échec des politiques de développement du producteur ou du distributeur.

#### Les conditions d'un ciblage

- Définir la cible marketing avant la cible de communication
- Choisir une cible pas trop sollicitée
- Ne pas attaquer le marché sur des cibles trop «typées» car le produit peut devenir trop associé à cette cible...et on ne pourra plus changer
- **Cibler consiste à choisir une ou plusieurs cibles pour lesquelles un mix spécifique sera développé.**

Depuis la couverture du marché, l'entreprise opte pour plusieurs politiques et ne donne pas les mêmes orientations par rapport à tous les segments sur le marché. Du coup, elle peut passer par plusieurs cibles, de la cible de masse (ou large) jusqu'à la cible concentrée où même ce qu'on appelle le one to one. Alors on remarque qu'il y a plusieurs types du marketing pour bien cibler :

#### - **Le marketing indifférencié :**

Il est appelé aussi marketing de masse est un type de ciblage qui consiste à faire abstraction des différences qui peuvent exister entre les clients. Historiquement, les marques pionnières en marketing ont utilisé cette stratégie pour le lancement de leur produit phare, l'exemple le plus connu dans ce type de marketing les fameux produits du Coca-cola, on observe que l'entreprise utilise toujours ce type de masse pour faire vendre ses produit avec la même manière.

- **Le Marketing différencié :**

Il est aussi appelé marketing segmenté. On remarque que l'entreprise prend en considération l'hétérogénéité des clients, soit elle conçoit pour chaque segment un produit adapté, soit elle cible certains segments. Donc les grandes entreprises ont tendance à choisir les segments les plus importants sur le marché et se focaliser à les dominer et laisser les autres segments pour les petites entreprises afin de les développer plus, où ils peuvent être des segments futurs pour elles.

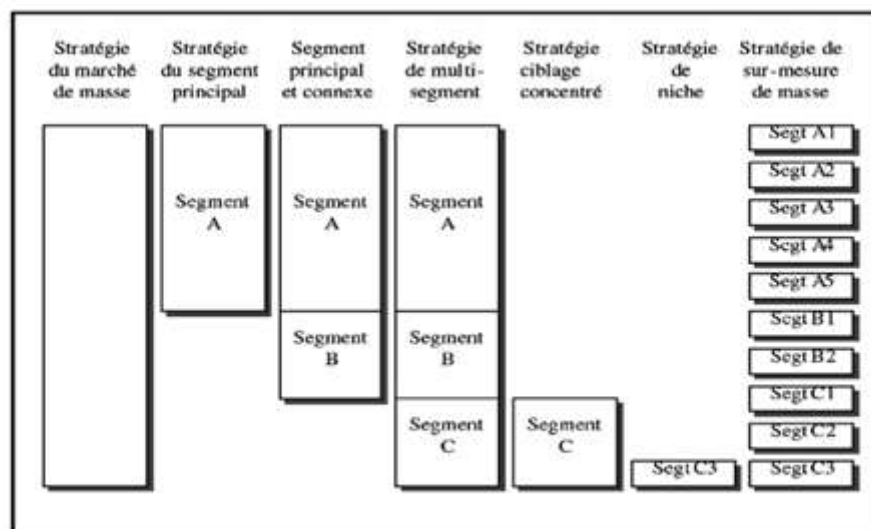
- **Le Marketing concentré :**

L'entreprise se concentre sur un seul segment et développe une offre et un plan marketing qui lui correspondent. Le marketing concentré consiste à cibler un seul segment soit le principal ou une niche et de s'y spécialiser.

- **Le Marketing one to one :**

Il vise à développer des relations durables avec les clients en s'adressant à tout un chacun en leurs proposant des offres individualisées. Ce type de ciblage est développé grâce aux NTIC qui permettent l'interaction entreprise/client.

Figure 6 : Stratégies de couverture de marché



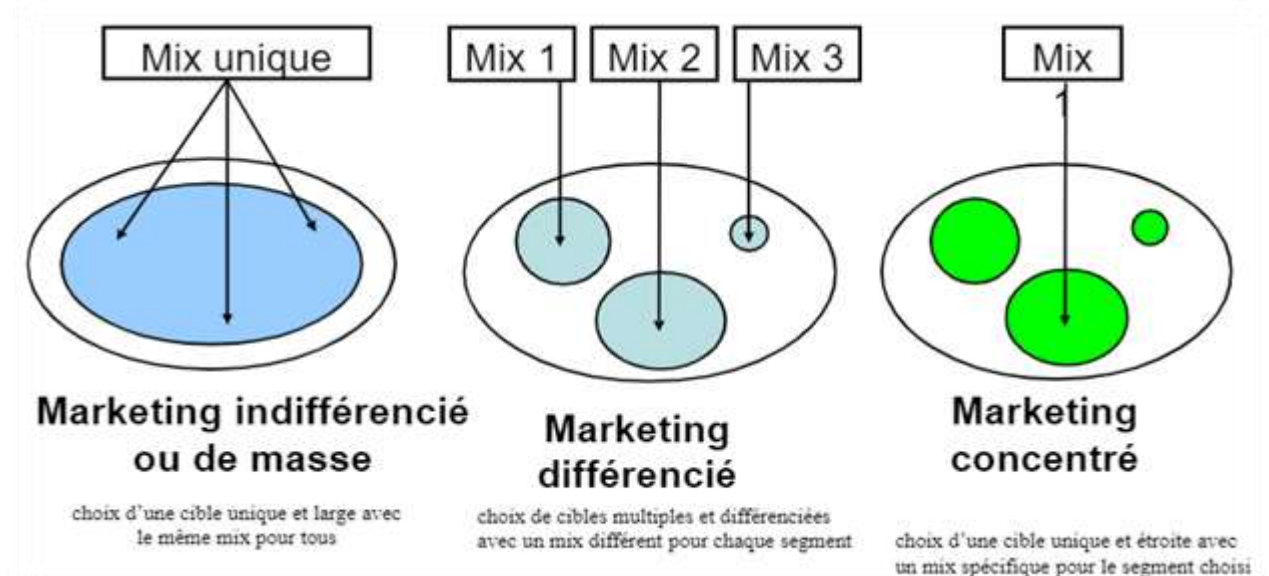
Source: Best 2000, in J. J. LAMBIN, Marketing stratégique et opérationnel, Op.cité P285

Cette figure nous montre la stratégie de couverture, ou l'entreprise peut avoir plusieurs secteurs d'activité et segments.

Ces différents types de marketing peuvent coexister dans une même entreprise et fonctionner parfaitement, sans que l'un d'eux substitue l'autre. On remarque que plusieurs entreprises

avec leurs différentes tailles pratiquent et utilisent tous ces types de marketing en même temps et cherchent toujours à avoir une meilleure compréhension du client et de leurs besoins.

Figure 7 : Les types de marketing



Source : Conception personnelle.

Cette figure explique qu'il existe plusieurs types de marketing, qui peuvent être utilisés chacun dans un secteur tout seul ou mélangés quelques types en même temps.

### 2.3.3 Le positionnement

Une troisième et dernière étape du marketing stratégique, ou de la stratégie marketing que l'entreprise vise à avoir. Le positionnement décrit exactement ce qu'est le produit et donne une image et une idée claire au consommateur. Donc, le positionnement est défini comme un choix stratégique qui cherche à donner à une offre (produit, marque ou enseigne) une position crédible, attractive et différente au sein d'un marché et dans l'esprit des clients.

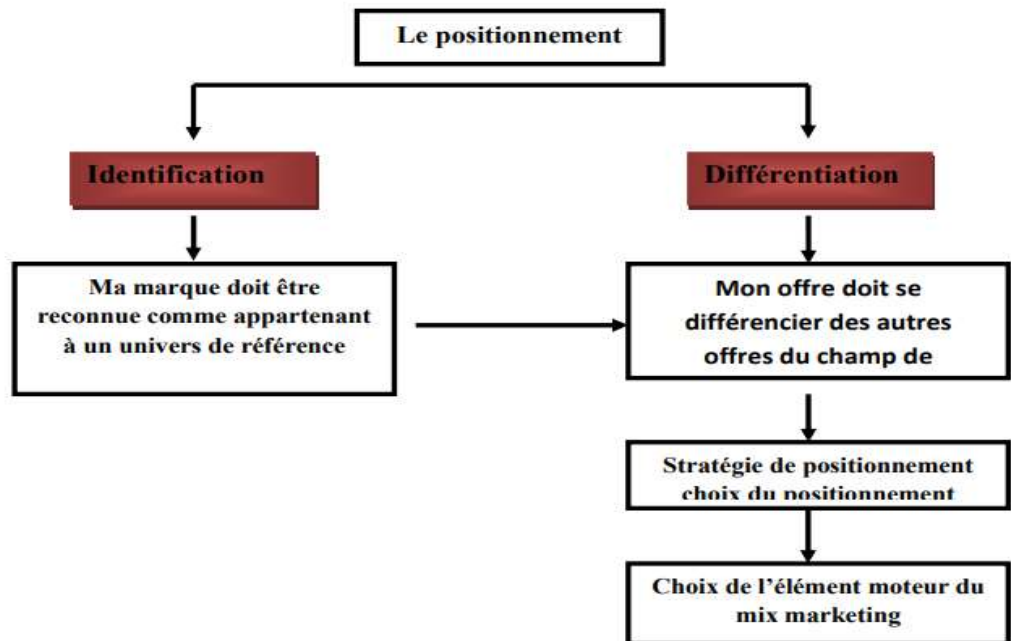
- On constate que le positionnement est très important pour un responsable marketing, car il doit être très attentif par rapport au positionnement, qu'il doit choisir et à l'image qui va véhiculer aux consommateurs. L'impact du positionnement est très rapide, il peut être positif comme il peut être négatif, puisque on remarque un effet de comparaison qui se joue dans les esprits des consommateurs par rapport à d'autres produits qui existent sur le marché et qui sont souvent nos concurrents.

## Les conditions du positionnement

Les conditions d'un bon positionnement sont les suivantes :

- **Le positionnement doit être** clair et concis, afin de bien exprimer le positionnement. Le message d'un bon positionnement doit comporter : la cible ; l'avantage à tirer ; le mode d'utilisation ; les moments d'utilisation du produit.
  - **L'attractivité** : Répondre aux attentes des consommateurs pour que la marque soit attractive.
  - **L'originalité** : la différence mise en avant ne peut en aucun cas être offerte par une autre marque.
  - **La crédibilité** : En cas de positionnement non crédible, l'entreprise peut faire face à un problème d'insatisfaction et de fidélisation. Du coup, le positionnement doit faire face à la réalité de la marque.
  - **Le volume** : L'attraction d'un nombre suffisant d'acheteur et induire des ventes et une rentabilité acceptable pour l'entreprise
  - **La durabilité** : la stabilité des attentes des consommateurs de l'image qu'ils ont de la marque existantes et des atouts des produits.
- 
- Le positionnement d'un produit est composé de deux dimensions essentielles, à savoir l'identification et la différenciation. Le positionnement permet d'identifier l'univers de consommation du produit et permet aussi au produit de se distinguer des autres offres de la même catégorie.

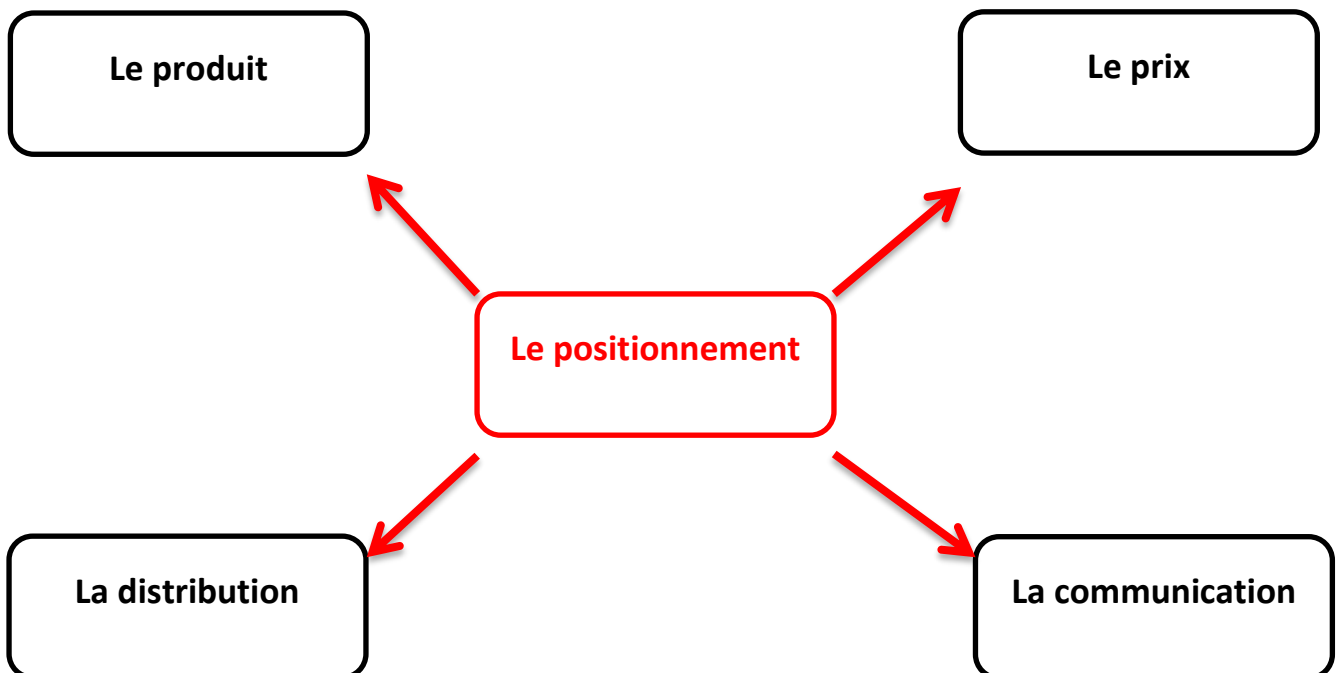
Figure 8 : Les dimensions du positionnement



Source : Yves CHIROUZE, Op.cité, p 339

- Le positionnement doit être traduit par toutes les variables du marketing-mix (**Le produit, le prix, la distribution et la communication**) comme suit :

Figure 9 : Relation du positionnement avec le Marketing mix (4Ps).



Source : conception personnelle

## 2.4 Marketing opérationnel

Cette étape est connue par un mot c'est : agir. Le marketing opérationnel est la dernière étape avant que le produit ou le service soit entre les mains du consommateur. Il représente la traduction de la stratégie marketing sur terrain. Il est très important pour l'entreprise car il a une double fonction : mettre le produit ou le service dans le marché entre les mains du consommateur dans le bon endroit, le moment exacte, la quantité suffisante, la qualité souhaité et avec le meilleur prix compétitif par rapport aux autres concurrents. La deuxième fonction est le feedback de ce produit ou service qu'est sur marché, puisque les cadres du marketing opérationnel sont souvent sur terrain et face aux clients afin de récolter le maximum d'informations sur les avis des consommateurs sur le produits ou le servie et le plus important est d'écouter les besoins et les attentes des consommateurs sur le marché.

- Donc l'objectif de cette étape est décliner le marketing stratégique à travers les « 4Ps » du Marketing-mix :
  - **Produit (= Product).**
  - **Prix (= Price).**
  - **Communication (= Promotion).**
  - **Distribution (= Place).**

L'importance déterminante du marketing-mix au sein de la démarche Marketing de l'entreprise rend son évaluation primordiale pour se rendre compte s'il est bien le meilleur outil afin de permettre à la stratégie d'atteindre les objectifs fixés par l'entreprise.

### 2.4.1 La politique produit

Un produit est tout ce que peut être offert dans un marché qui peut satisfaire un besoin. Il est un élément du Marketing mix. La politique de produit occupe une place primordiale par rapport aux autres composantes du mix. Cela revient premièrement au fait qu'on ne peut pas réussir son marketing avec de mauvais produits, c'est-à-dire que les insuffisances du produit ne peuvent pas être compensées par les autres éléments de mix marketing. Il peut être défini comme un ensemble d'avantages perçus par le consommateur dans le but de satisfaire un besoin.

## Le cycle de vie d'un produit

Le produit a un cycle de vie qui généralement le même, mais chaque produit se comporte différemment par rapport à ce produit, car le responsable Marketing peut gérer le cycle de vie d'un produit pour faire durer une étape plus que l'autre, afin de maximiser la rentabilité ou autre paramètre.

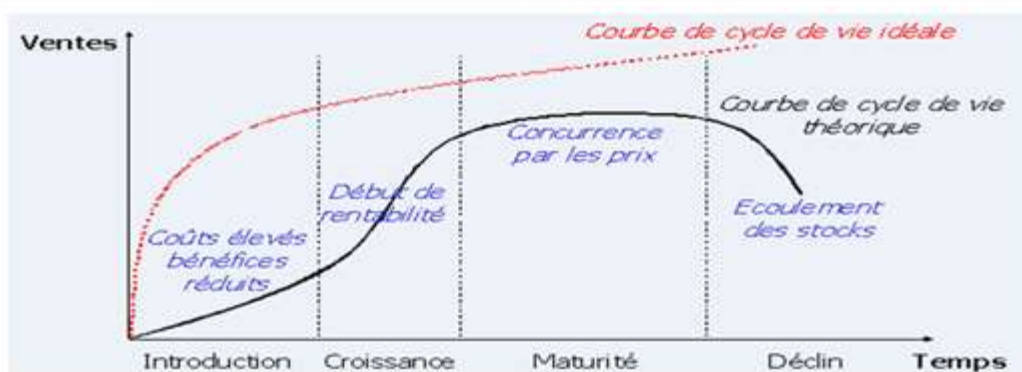
**1. La phase de lancement :** correspond à l'introduction d'un nouveau produit sur le marché. Cette étape est caractérisée par un niveau des ventes bas et une concurrence limitée. Les entreprises sont appelées à consacrer des dépenses commerciales importantes pour faire connaître leur produit et créer sa notoriété. Cependant, le profit est négatif à cause des coûts de recherches et développement.

**2. Dans la phase de développement,** les ventes prennent de l'élan car le produit est mieux connu. Les ventes créent du profit et les coûts se réduisent du fait des économies d'échelle et de l'expérience. De nouveaux concurrents attirés par la taille du marché apparaissent et cherchent à accroître leurs volumes de vente.

**3. Phase de maturité,** le produit sera largement connu, son coût devient faible et le rythme des ventes se ralentit. La résultante de cette situation est une guerre des prix et seules les entreprises qui bénéficient des économies d'échelle et d'effet d'expérience résistent sur le marché.

**4. Dans la phase de déclin :** le produit est dépassé par les nouveaux produits introduits sur le marché. Ces différentes phases sont présentées dans le graphe suivant.

Figure 10 : Le cycle de vie d'un produit



Source : Lendrevie et all, Mercator, édition Dunod, Paris, 2009, p.278.

### 2.4.2 La politique prix

Un deuxième élément du mix marketing qu'on peut le contrôler et qui représente la valeur monétaire contre le produit ou le service offert. Le prix est un levier d'action marketing qui renvoie à l'expression monétaire de la valeur et qui joue le rôle d'un stimulant de la demande et un facteur déterminant de la rentabilité de l'entreprise à long terme. Il doit être fixé en cohérence avec les autres variables du mix ainsi que le positionnement de l'entreprise.

#### - Une approche commerciale

Le prix du produit doit être mis en relation avec les prix des produits concurrents sachant que les consommateurs sont sensibles à la notion de rapport qualité / prix d'un produit. Du coup, si le prix est bas la demande sera plus importante.

L'entreprise peut décider volontairement de pratiquer des prix de vente élever afin de mener. Une stratégie d'écrémage est une technique qui consiste à cibler un nombre de consommateurs très peu avec des prix élevés.

#### - Approche financière

La politique de fixation du prix est limitée par le fait qu'une entreprise ne produit un bien que si ceci lui permet de revendre ce bien à un prix supérieur à son coût de production.

En conséquence, la fixation d'un prix de vente repose sur la prise en compte d'un nombre important de facteurs relatifs à quatre domaines principaux qui peuvent amener l'entreprise à modifier le prix de vente d'un bien dans le temps.

- La notion de prix psychologique

**Un prix psychologique est une valeur monétaire d'un produit qu'est dans la zone d'acceptabilité, du coup le consommateur accepte d'attribuer cette valeur face à ce produit ou service, car il pense que ce produit vaut ce prix-là.**

#### - Démarche de détermination de prix

Les responsables en Marketing cherchent un objectif du prix pour le déterminer, une fois l'objectif est défini, la prochaine étape est déterminer la zone d'acceptabilité du marché.

L'entreprise doit faire des recherches et bien étudier, si cette zone d'acceptabilité peut générer des profits pour l'entreprise dans le court, moyen et long terme.

### 2.4.3 La politique de communication

Communiquer est l'acte de faire transmettre un message et le véhiculer d'un émetteur à un récepteur via un moyen de communication et cela suppose :

- Un codage du message à transmettre
- L'utilisation d'un vecteur de transmission de l'information (un média)
- Le décodage du message par le récepteur.

Dans le domaine commercial un objectif complémentaire qui est d'influencer le récepteur de manière à susciter un intérêt pour le produit ou le service, et à travers lui la marque et donc l'entreprise qui en est propriétaire.

- La communication est le quatrième levier et outil de mix marketing qui ne manque pas d'importance et qui doit être élaboré en cohérence avec les autres leviers. Elle permet à l'entreprise de transmettre des informations aux différentes parties prenantes de son environnement (ses clients, ses fournisseurs, ses détaillants, ses associés...), en utilisant les médias (télévision, radio, presse) ou d'autres canaux de communication hors média telles que la promotion des ventes, les relations publiques, le marketing direct...

- **Le processus de la communication**

Le processus de la communication est l'ensemble des éléments qui jouent un rôle dans l'opération intégrale de la communication. Ces différents éléments sont :

**L'émetteur** : est celui qui transmet le message

**Le récepteur** : le récepteur ou la cible de la communication.

**Le canal** : l'outil qui véhicule l'information ou le message.

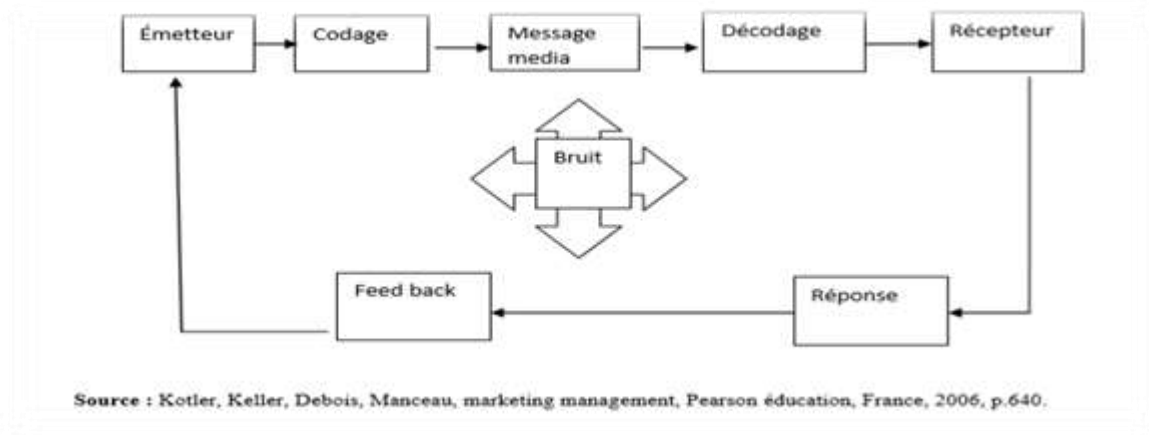
**Le codage** : la traduction du contenu des messages en signes ou symboles pour le communiquer.

**Le décodage** : l'opération par laquelle le récepteur comprend le message.

**Le bruit** : est tout obstacle qui empêche la transmission du message vers le récepteur.

**Le feedback :** C'est la réaction du récepteur après avoir compris le message.

Figure11 : Le processus de la communication



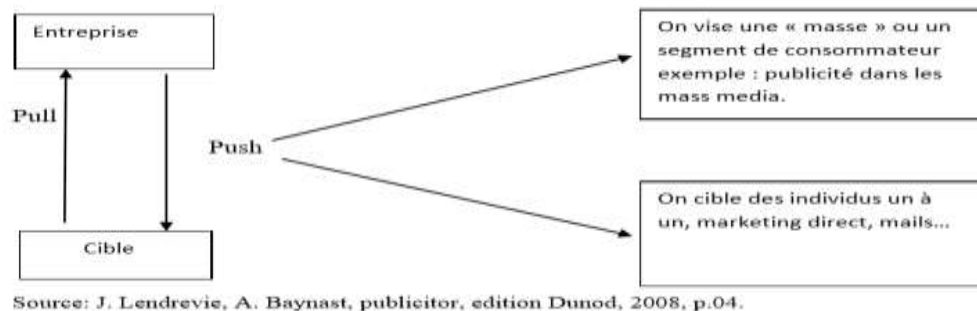
### - Les formes de la communication

Il existe plusieurs formes et techniques de communication marketing afin de faire transmettre le message et attirer le maximum de consommateurs, mais aussi de faire connaître la marque, le produit/ service et même les valeurs de l'entreprise

Parmi ces différentes formes de communication on a la communication : push, pull, push/pull et relayée

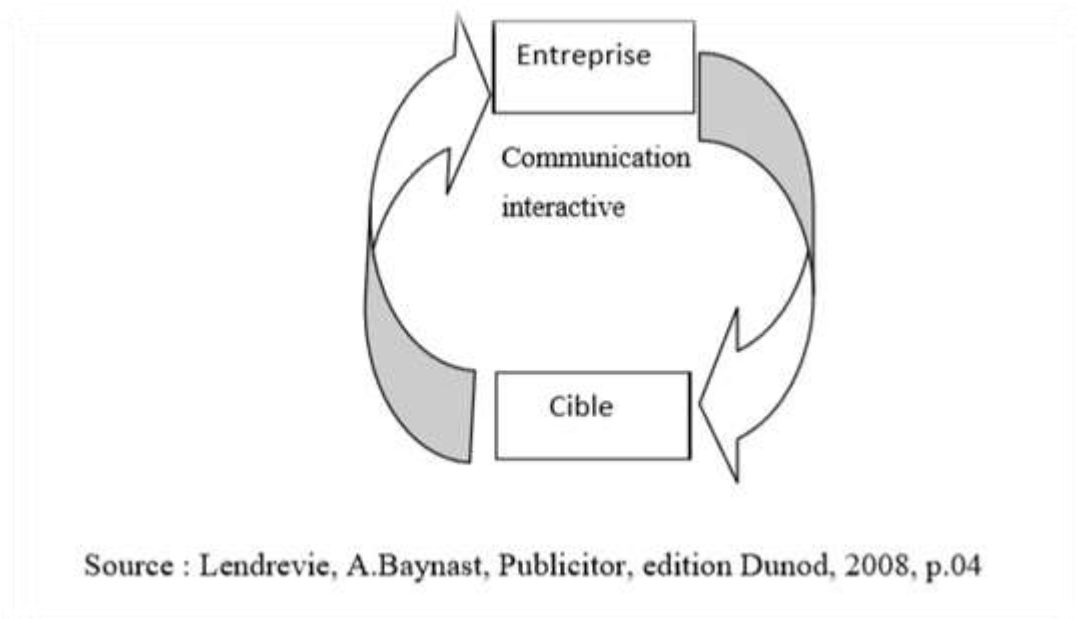
- **La communication push** est une technique qui consiste à attirer les clients vers le produit/service ou même la marque avec tous les moyens de la publicité et de la communication commerciale. Du coup le message sera attirant et formulé d'une façon assez claire.
- **La communication pull** est presque le contraire de la communication push car ici on remarque que le consommateur est celui qui demande la communication pour avoir un retour de la part de l'entreprise. Avec le développement des moyens technologiques de communication et surtout les réseaux sociaux, ce genre de communication est très fréquent et il donne un avantage aux responsables marketing de communiquer avec les clients tout le temps et de mieux les comprendre.

Figure12 : La Communication Push et la communication pull



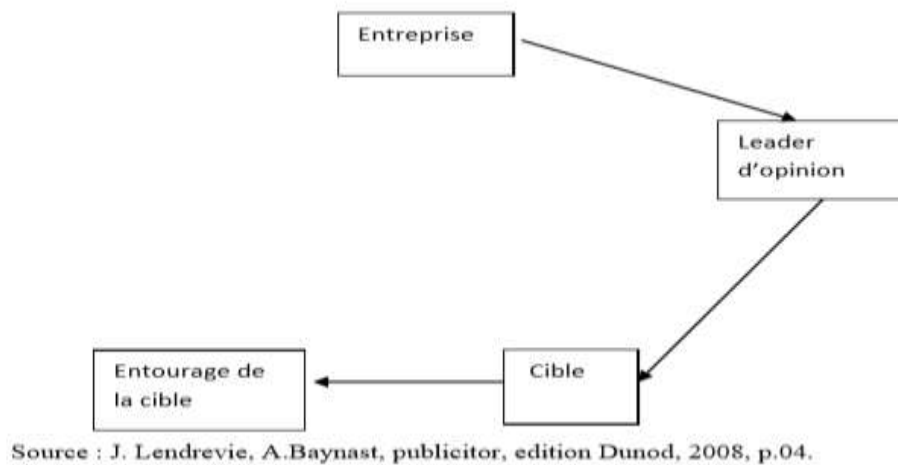
- **La communication interactive push/pull** : une autre forme de communication dite Push/Pull ou interactive est un dialogue entre un vendeur ou un distributeur et un consommateur, par exemple une publicité dans les mass media avec un numéro de téléphone ou une adresse web, le télémarketing...

Figure13 : La communication interactive



- **La communication relayée** : c'est l'action de communiquer à une cible intermédiaire au lieu de s'adresser directement à la cible finale. La cible intermédiaire est constituée d'influenceurs qui ne sont ni commerciaux ni distributeurs au service d'une marque, ils sont par exemple des stars, des savants, des joueurs (leader d'opinion).

Figure14 : La communication relayée



- **La politique distribution** est le troisième élément du Marketing-mix, un point très important pour l'entreprise car il rajoute de la valeur aux produits. Dans la deuxième section on va aborder la politique distribution, afin de bien comprendre son importance dans la démarche marketing et comment peut-elle contribuer comme un avantage dans l'opération commerciale d'une entreprise ?

## Section 2 : La politique de distribution, un avantage pour l'entreprise

- Un bon produit ne suffit pas pour atteindre les consommateurs, même s'il a les meilleures caractéristiques et un rapport qualité prix assez attirant car pour bien satisfaire les besoins des consommateurs d'une manière rentable, il faut utiliser tous les points du marketing mix sans négliger aucun point. Un bon produit/service nécessite une association de bon prix, une communication attirante claire et une politique de distribution pour que le produit soit entre les mains du consommateur dans le bon moment, avec la quantité suffisante et avec des facilités à trouver et acheter le produit. Donc les responsables doivent mettre et assurer l'accessibilité totale au produit.

Chaque point du marketing mix peut donner un avantage commercial à l'entreprise. Sachant que le produit, la communication et la distribution sont des points qui peuvent créer de la valeur pour l'entreprise, la maîtrise de tous ces points est très importante pour se démarquer par rapport à la concurrence.

- Afin de créer de la valeur ajoutée pour les consommateurs, les entreprises misent sur leurs politiques de distribution pour avoir des avantages concurrentiels sur le marché. La politique de distribution vient pour donner une nouvelle vie avec des facilités assez importantes pour les consommateurs et la même chose pour l'entreprise qui cherche à minimiser les couts, avoir plus de rentabilité, et satisfaire les besoins des consommateurs.
- La sélection des circuits de distribution est, pour le producteur, l'une des décisions commerciales les plus importantes qu'il ait à prendre. Le profit, la croissance et la survie même d'une entreprise dépend en effet de ce choix qui influe sur les conditions de prix, de quantité, de qualité, d'assortiment..; dans lesquelles ses produits sont mis à la disposition du consommateur final.
- **Donc le choix d'une politique de distribution est vital pour une entreprise, car il ne s'agit pas seulement de concevoir un bon produit, mais de le distribuer comme il se doit.**

## **1. La politique de la distribution**

Une fois un produit réalisé, l'entreprise doit réfléchir à la manière dont elle va le vendre ce qui généralement ne se fait pas de manière directe, mais implique l'intervention d'intermédiaires qui constituent alors les éléments du canal de distribution de l'entreprise.

La distribution est une variable du mix contrôlable, et incontournable, au même titre que le produit ou le prix. Lorsqu'une entreprise a déterminé un couple produit/marché c'est-à-dire lorsqu'elle a trouvé un produit répondant à un besoin pressenti par un ensemble de consommateurs potentiels, elle doit faire parvenir ce produit au consommateur final, c'est-à-dire à celui qui va l'utiliser et le détruire dans la majorité des cas.

### **1.1 Définition de la distribution**

La distribution est l'ensemble des opérations réalisées par un producteur avec ou sans le concours à d'autres entreprise de distribution, à partir du moment où les produits/services sont finis jusqu'à ce qu'ils soient en possession du consommateur final, avec la qualité souhaitée et les quantités correspondantes aux besoins des consommateurs.

La distribution englobe la vente des produits et aussi les services (banques, assurances...). Elle peut aussi être numérique sur internet car elle ne nécessite pas forcément des magasins pour vendre ou des intermédiaires.

Distribuer un produit, en effet, c'est l'amener au bon endroit, au bon moment, en quantité suffisante avec le choix et les services nécessaires à leur vente, leur consommation et leur entretien.

La distribution constitue donc un lien entre la fabrication et l'achat. Son importance provient du fait qu'elle :

- Constitue une étape obligatoire.
- Conditionne les autres décisions marketing.
- Que ses coûts sont importants et souvent mal connus.
- **Instaurer une politique de distribution nécessite à choisir un réseau de distribution ainsi qu'un type de stratégie.**

## 1.2 Les fonctions de la distribution

Le domaine de distribution est très vaste et il a connu une évolution assez rapide avec l'évolution des moyens technologiques et du savoir commercial. D'où la distribution contient des fonctions assez nombreuses et différentes qu'on peut les classer en deux parties :

- Fonctions matérielles
  - Fonctions commerciales
- 1- Les fonctions matérielles : elles se caractérisent par deux dimensions l'espace et le temps, donc on remarque que la dimension spatiale se résume en :
- **Le transport et la manutention** : il s'agit de faire en sorte que des biens produits en un endroit unique soient mis à la disposition d'un public géographiquement dispersé et cela par les différents moyens de transport qui doivent assurer le bon état des produits.
  - **Le groupage et fractionnement** : le groupage c'est de réunir dans un même moyen de transport plusieurs lots de marchandises d'origines diverses mais de même destination, tandis que le fractionnement consiste à diviser un lot de marchandises en plusieurs lots

de taille inférieure et en conditionnement correspondant aux besoins des consommateurs.

- La dimension temporelle fait apparaître des coûts de stockage, car au cours de l'acheminement du produit, qui nécessite un stockage pour le préserver et qui est généralement coûteux.

2- Les fonctions commerciales :

**L'information, conseil et service après-vente :** il s'agit de faciliter et d'éclairer les choix des clients et de les aider dans l'utilisation et l'entretien des produits qu'ils ont achetés.

**L'assortiment :** c'est de réunir en un endroit, des produits, des modèles et des marques diverses, de manière à permettre au client d'une part à effectuer plusieurs achats avec un minimum de déplacement, d'autre part de faire des comparaisons et des choix entre plusieurs produits satisfaisant le même besoin.

**Le financement :** la distribution consiste à financer les entreprises de production en leur achetant et en stockant pendant un certain temps les marchandises qui viennent d'être produites et qui ne seront pas immédiatement vendus au client final.

- **La distribution joue un rôle très important en communication, puisque à travers la distribution on peut communiquer plusieurs éléments comme les prix, les caractéristiques, les messages qu'on veut véhiculer aux clients directement. La publicité dans les points de vente a un impact très positif sur les consommateurs, car le consommateur voit la publicité et il peut demander à n'importe quel moment des informations sur les produits ou les services que l'entreprise mise en marché.**

### 1.3 Les objectifs de la politique distribution

**Couverture quantitative du marché :** mettre sur terrain un système qui peut couvrir la totalité des consommateurs potentiels des produits de l'entreprise, afin de ne pas tomber dans une situation de rupture du stock.

**Qualité du système de distribution :** on parle de la qualité du système de distribution qui se résume par :

- La compatibilité des canaux de distribution avec l'image de marque des produits de l'entreprise.

- La compétence et le dynamisme des agents de distribution.
- La qualité de la présentation des produits de l'entreprise dans les points de vente.
- La qualité des services après-vente offerts au client.

**La minimisation des coûts :** le système de la distribution contient un ensemble des opérations de gestion qui assurent le bon déroulement, ces opérations ont des couts qui doivent être maintenus au niveau minimum compatible avec les objectifs quantitatifs et qualitatifs.

- Les différents types d'intermédiaires

- 1- Le commerce indépendant : un type de commerce individuel d'exploitation commerciale où le commerçant n'est affilié à aucun organisme centralisateur pour ses activités d'achat ou de vente. On remarque que le commerce indépendant contient des grossistes et des détaillants de façon isolée.

Le commerce indépendant gros : le grossiste est un intermédiaire de commerce qui achète la marchandise directement au fabricant pour la revendre aux grossistes ou aux détaillants.

Le commerce indépendant gros subit des effets extérieurs très importants :

**En amont**, l'attaque des producteurs qui cherchent à contrôler leurs canaux de distribution.

**En aval**, les détaillants qui s'organisent en coopératives (centrale d'achat).

Le commerce indépendant de détails : Un détaillant est un commerçant qui achète une marchandise à un grossiste (ou à un producteur ou à un fabricant) pour la revendre aux consommateurs finaux. Ce type de commerce peut prendre deux formes une forme sédentaire (spécialisée ou non) soit une forme non-sédentaire.

- 2- Le commerce associé : un type de commerce qui se caractérise par la formation des rassemblements ou des regroupements selon des modalités diverses, tout en gardant leur indépendance juridique, pour organiser leur achat et bénéficier d'un certain nombre de services tendant à favoriser leur développement, et dans ce type de commerce on trouve :

- **Les groupements d'achat :** Les groupements d'achat ont pour objet de gérer au mieux les achats de leurs adhérents. Il en existe deux types : la coopérative de détaillants et le groupement d'achat de grossistes.
- **Les chaînes volontaires :** sont des associations entre des grossistes et des détaillants sélectionnés parmi leurs clients. Le grossiste qui est l'élément central, et c'est lui qui choisit les détaillants.
- **La franchise :** est un contrat par lequel une entreprise (franchiseur) autorise d'autres entreprises indépendantes (franchisées) à vendre sous sa raison sociale et sa marque des produits. Le franchiseur accorde au franchisé le droit exclusif d'exploiter sa marque, ses produits, son enseigne et son savoir-faire en conformité avec le concept du franchiseur.
- **La concession :** c'est un contrat qui se signe entre un commerçant indépendant et un fabricant, c'est un contrat représentation exclusive où le fabricant impose à son distributeur des obligations plus ou moins fortes ; en matière de canaux de distribution, de politique de prix. Mais ce dernier s'engage à lui offrir des conditions commerciales plus favorables (prix, délais de livraison, modalités de paiement, assistance technique,... etc.).

Il existe aussi d'autres types de commerce qui assurent l'acheminement des produits jusqu'au consommateur final comme : le commerce intégré ou concentré qu'il contient plusieurs modalités de de distribution : le commerce capitaliste (les maisons à succursales multiples, les grands magasins, les magasins populaires, les grandes et moyennes surfaces (GMS) et les magasins spécialisés, les magasins d'usine.), le commerce intégré de forme coopérative.

Avec le développement de la technologie et du domaine d'internet, la distribution commence à être plus facile qu'avant, car elle donne des avantages en terme de temps avec les logiciels qui facilitent la tâche pour les responsables de la distribution.

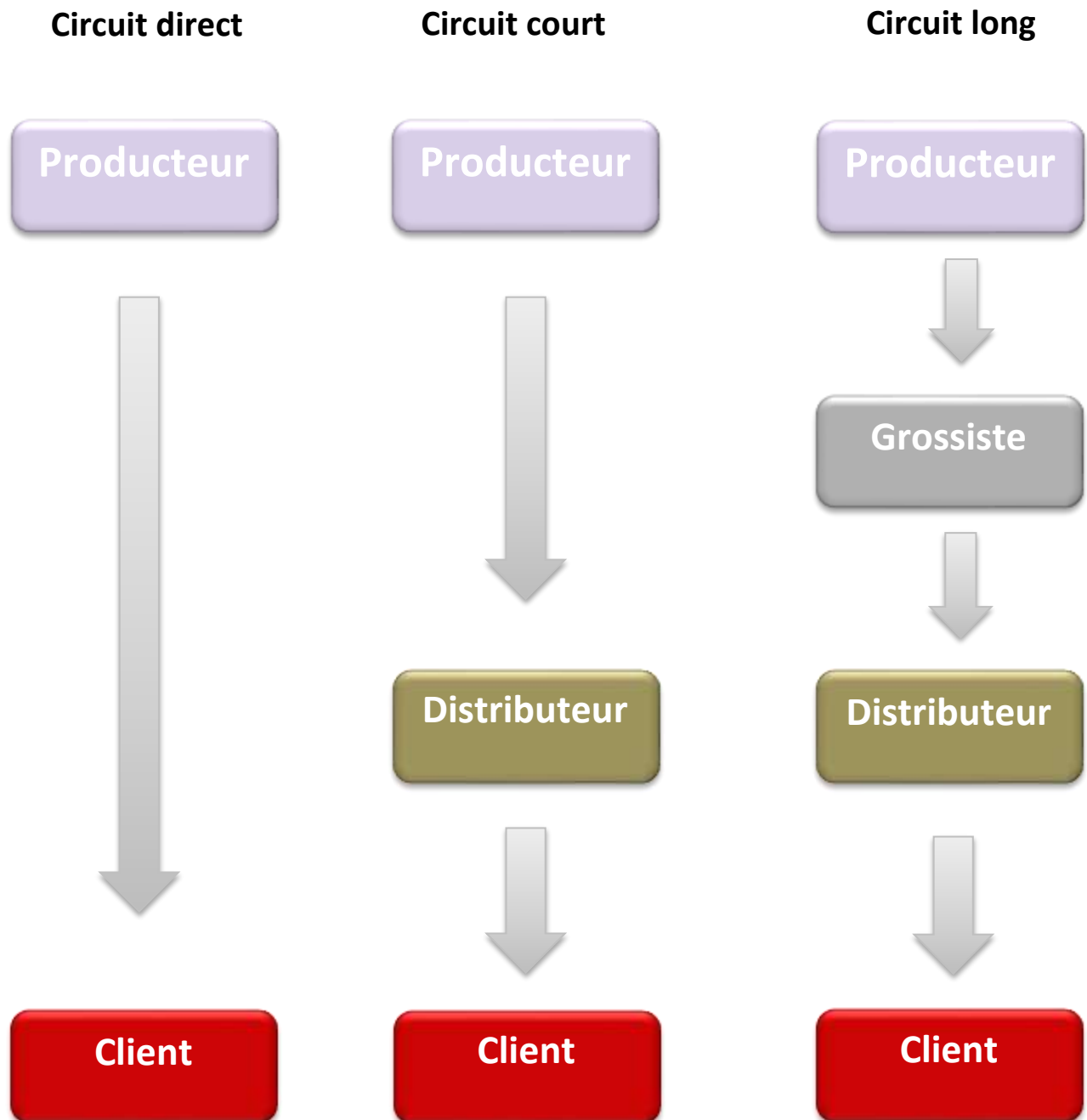
## **1.4 La structure de la distribution**

### **1.4.1 Le circuit de la distribution**

Le circuit de distribution est le chemin parcouru par un produit ou service du producteur jusqu'au consommateur final. Dans ce chemin le produit ou le service passe par plusieurs personne ou entreprise qui assurent ce transfert du point A (producteur) vers un point B (Consommateur final), ce qu'on appelle les intermédiaires.

- Il existe 3 circuits de distribution, et ils sont classés par rapport au nombre d'intermédiaire qui interviennent dans l'opération de la distribution comme suit :

Figure15 : les circuits de la distribution



Source : Conception personnelle

- 1- **Le circuit direct (ultra-court) :** il se caractérise par l'absence totale des intermédiaires entre le producteur et le consommateur final. Du coup, la distribution se fait directement au consommateur final. On remarque que le nombre de client dans ce genre de circuit est vraiment très peu, et ce qu'est justifié la distribution directe. Les produits ou les services dans ce genre de distribution sont souvent sur commande. On cite comme exemple : la vente de produits industriels
  - 2- **Le circuit court :** il se caractérise par la présence d'un seul intermédiaire entre le producteur et le client final, cet intermédiaire peut être un détaillant comme il peut être un distributeur qui achète directement de producteur par le biais d'une centrale d'achat. On peut citer comme exemple : le concessionnaire d'une marque de voiture.
  - 3- **Le circuit long :** ce genre de circuit, on l'appelle un circuit traditionnel car il comporte plusieurs intermédiaire qui peuvent être des grossistes, des semi-grossistes, des distributeurs et mêmes des détaillants On a ici comme exemple : le commerce indépendant.
- **Le producteur doit poser plusieurs questions avant de choisir n'importe quel canal de distribution, car le choix du canal dépend aussi de la segmentation, du positionnement et de plusieurs études de marché sur les couts et les méthodes afin que le produits ou le service soit disponible à tout moment.**

#### 1.4.2 La politique de couverture de marché

- On remarque qu'il existe trois politiques de couvertures choisit par le producteur :

**La distribution exclusive :** convient spécialement aux produits spécifiques ou de spécialités, que l'acheteur choisit attentivement et se montre exigeant, pour cela, le circuit court est le plus adapté.

**La distribution sélective :** une politique de couverture à mi-chemin entre la distribution ouverte et la distribution exclusive, le nombre des intermédiaires est restreint et sélectionnés selon leur compétence, méthodes de vente,...etc. cette politique correspond aux biens anomaux distribués à travers d'un circuit plutôt court.

**La distribution intensive** : est une politique de distribution ouverte adaptée aux biens banaux, qui conduit à emprunter des circuits longs.

## Conclusion du chapitre

- **La distribution assure un rôle essentiel, tant pour le producteur que pour les consommateurs à travers les différentes fonctions qu'elle accomplit.**
  - La politique distribution joue un rôle très important dans la stratégie marketing, car on la considère comme un P parmi les 4Ps du Marketing-mix qui peut donner un avantage concurrentiel sur le marché.
  - La distribution dans nos jours ne se limite pas juste avec de transporter ou faire du transfert des produits ou services du point A (fabricant) vers un point B (client final), mais elle prend d'autres dimensions avec l'apparition de nouvelles techniques de gestion, de nouveaux outils qui facilitent la disponibilité des produits et services sur le marché dans le bon moment et lieu, avec la quantité suffisante .
  - Une politique distribution doit être bien claire afin de mieux la pratiquer sur terrain, commençant par les orientations de la segmentation et positionnement, et comment arriver jusqu'au client final ? Des formations de ventes et de gestion des produits et services dans le domaine de la distribution doivent être assurées par les entreprises pour leurs équipes commerciales périodiquement afin d'être à jour avec les nouvelles techniques et se démarquer par rapport à la concurrence.
- **Pour que le rôle de la politique distribution soit le mieux adapté aux objectifs de l'entreprise, elle doit effectuer le bon choix en termes d'intermédiaires, et veiller à ne pas perdre le contrôle de ses produits auprès de ceux-ci, cela par le biais d'une gestion efficace de ses relations avec eux.**

# **Chapitre 2 : La performance commerciale**

## Introduction du chapitre

Après cibler les objectifs et mettre une stratégie pour les atteindre, le manager doit impérativement traduire ces objectifs en chiffres pour mesurer la performance commerciale de sa stratégie.

La performance commerciale n'est une notion ou concept simple, malgré tout ce qu'est dit sur cette notion. Car on remarque que les responsables marketing choisissent une performance commerciale afin de concrétiser la stratégie marketing sur terrain dans son aspect commercial, mais ils confondent entre la performance commerciale et l'efficacité, l'efficience et même d'autres termes commerciaux.

Dans ce chapitre, on va donner une idée ou un aperçu sur la performance commerciale, en visant de mieux comprendre sa relation avec la stratégie marketing tracée par l'entreprise, car on remarque toujours que la performance commerciale est un outil qui nous aide à savoir : le rythme commercial de notre entreprise, la courbe de la performance de l'entreprise, les chiffres réalisés dans le moment T, les obstacles qui bloquent la réalisation des objectifs...etc.

Ce chapitre se compose de deux sections où on va éclairer et présenter la performance commerciale, et ces deux sections sont les suivantes :

**Section 1** : Fondements de la performance commerciale.

**Section 2** : les indicateurs quantitatifs et qualitatifs de la performance commerciale.

## Section 1 : Fondements de la performance commerciale

Le terme de performance intéresse de plus en plus les entreprises et utilisé par celle-ci dans l'appréciation de leurs activités. En effet, la performance se réfère à la capacité de l'entreprise à concrétiser ses objectifs stratégiques en adoptant les meilleures façons de faire. Elle se traduit par une réalisation, c'est le résultat d'actions coordonnées, cohérentes entre elles qui mobilisent des moyens pour atteindre les objectifs.

La conception de la performance ayant évolué avec le temps, on peut plus ou moins dire que la performance se fonde sur le rapport valeur-coût que l'entreprise tend à optimiser.

Donner une définition à la performance commerciale n'est pas aussi facile que ça, puisque c'est très difficile de bien différencier la performance commerciale des autres termes commerciaux comme l'efficacité ou l'efficience. Ces concepts représentent une confusion sémantique habituelle et des difficultés dans la représentation de leur relation avec la notion de performance.

### 1.1 Définition de la performance

L'origine du mot performance remonte au milieu du 19<sup>ème</sup> siècle dans la langue française. A cette époque, il désignait à la fois les résultats obtenus par un cheval de course et le succès remporté dans une course. Puis, il désigna les résultats et l'exploit sportif d'un athlète. Son sens évolua au cours du 20<sup>ème</sup> siècle. Il indiquait de manière chiffrée les possibilités d'une machine et désignait par extension un rendement exceptionnel<sup>1</sup>

Chaque définition de la performance est différente de l'autre, puisque elle dépend de la vision de l'auteur selon le contexte.

La performance commerciale est la dernière phase qui concrétise les efforts fournis en amont pour faire accepter le produit final (bien ou service) auprès de la clientèle visée ou, lorsque l'organisation est une association ou une organisation publique, auprès de ses membres, de ses donateurs, de ses usagers...etc.

---

<sup>1</sup> BERLAND, la performance globale des entreprises.

« C'est un construit qui débauche sur des divergences selon les auteurs, un mot-valise qui a reçu de nombreuses acceptions. Des notions voisines cohabitent (efficience, efficacité) et se recourent avec la performance »<sup>1</sup>

**Pour D. WEISS** «la performance pour un salarié, pour un chef d'entreprise, peut-être pour une équipe de direction, le résultat globale, le profit apprécié sur une ou plusieurs années, mesurant objectivement l'efficacité de la gestion»<sup>2</sup>

**Selon Gilbert**, elle est l'habilité de l'entreprise à traduire et à conjuguer pertinence, efficacité et efficience.<sup>3</sup>

## 1.2 Les notions voisines de la performance

- Il existe une confusion sémantique forte concernant les termes : efficacité, efficience et effectivité. Il est primordial de comprendre et d'illustrer ces termes afin de mieux représenter la performance commerciale de l'entreprise.

### 1- L'efficacité

**BOISLANDELLE** définit l'efficacité comme « le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des objectifs visés plus le système sera efficace. On s'exprimera donc degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système »<sup>4</sup>.

- Les indicateurs d'efficacité peuvent ainsi être très divers et nombreux (organisationnel, sociaux, commerciaux .....).
- **Donc L'efficacité est la capacité d'une organisation (entreprise) à réaliser ses objectifs, qu'elle a déjà fixés bien avant.**
- On peut bien résumer l'efficacité sous la formule suivante :

**Efficacité = résultats atteints/objectifs visés**

<sup>1</sup> LEBAS (M), il faut définir la performance, revue, française de comptabilité, N°269, 1995, p 66.

<sup>2</sup> WEISS D., « La fonction ressource humaine », Editions d'Organisations, Paris, 1988, P. 675.

<sup>3</sup> Patrick Gilbert, Jocelyne Yalenios, L'évaluation de la performance individuelle, 2017.

<sup>4</sup> BOISLANDELLE H-M., « Gestion des ressources humaines dans la PME », Edition Economica, Paris, 1998, P. 139.

## 2- Efficience

**GRANSTED** définit l'efficience comme « le rapport entre l'offre et les moyens totaux déployés dans une activité d'une part, et l'utilité réelle que les gens en tirent sous forme de valeur d'usage d'autre part ».

- L'efficience est vraiment différente par rapport à l'efficacité, car on remarque qu'il y a d'autres paramètres qui rentrent en jeu dans l'efficience.
- **Donc l'efficience est la capacité de minimiser les moyens employés pour un résultat donné, ou autrement dit, l'accomplissement des objectifs initialement fixés en un temps minimum.**

$$\text{Efficience} = \text{Objectifs visés} / \text{moyens mis en œuvre}$$

## 3- Effectivité

- Mesurer une performance commerciale nécessite plusieurs éléments qui peuvent donner une signification assez intéressante et globale. L'effectivité un terme qui peut être utilisé comme un élément de mesure dans la performance commerciale qui part même très loin car il ne s'arrête pas juste avec les objectifs, les moyens et les résultats. Mais il cherche même à répondre si on a pu réaliser ce qu'on veut faire dès le début.

Selon une formulation de **J-L. LEMOIGNE**, « *il s'agit alors de vérifier si l'on fait effectivement ce que l'on veut faire* ».

- **Donc on peut conclure que l'effectivité est liée directement à une satisfaction par rapport au résultat souhaité et obtenus.**

On peut formuler l'effectivité par la formule suivante :

$$\text{Effectivité} = \text{Niveau de satisfaction obtenu} / \text{Résultats obtenus}$$

- Notion de pertinence :

**La notion de pertinence reste très subjective et difficile à mesurer. Toutefois, on pourra admettre que la pertinence est la conformité des moyens et des actions mis en œuvre en vue d'atteindre un objectif donné. Autrement dit, être pertinent c'est atteindre efficacement et d'une manière efficiente l'objectif fixé.**

### **1.3 Les facteurs de la performance**

Il existe plusieurs facteurs de sont liés directement à la performance commerciale de l'entreprise, et ces facteurs peuvent impacter l'activité de l'entreprise ou sa performance de manière directe ou même indirectes, on peut citer comme facteurs de la performance commerciale :

- Le client : doit être satisfaits, consultés et impliqués dans l'amélioration du produit ou service.
- La mission : doit être clairs, connus et partagés par l'ensemble du personnel avec des objectifs bien tracés.
- Le produit : doit être efficace et efficient, ou il répond parfaitement aux besoins des consommateurs.
- L'information : doit être de qualité, utile et partagée par tous les intervenants.
- les technologies d'information, de communication et de production : doivent être performante, intégrées et conviviales.
- les ressources humaines doivent être compétentes, motivées, responsabilisées et partagées par les mêmes valeurs.
- le style de gestion : le cadre de gestion (politique, organigramme), l'ambiance et l'environnement de travail doivent favoriser l'innovation, la collaboration, le travail d'équipe et l'orientation client.

### **1.4 Les enjeux de la fonction commerciale<sup>1</sup>**

On peut considérer que, quel que soit le « poids » relatif de la direction commerciale dans l'entreprise, elle répond à trois objectifs fondamentaux:

---

<sup>1</sup> M.A.BLANC, M.P.LE GALE, Toute la fonction commerciale, Dunod, Paris 2006

### A- Développer le chiffre d'affaires et les marges :

Son identification ne se limitent plus à du « combien » mais s'accompagnent systématiquement d'un « comment », d'un « où », d'un « chez qui ». En effet, la difficulté croissante des affaires fait que la direction commerciale va réfléchir aux cibles les plus productives, aux clients les plus porteurs de valeur, aux prospects les plus accessibles...etc.

### B- Accroître la productivité commerciale :

L'exigence en termes de performances commerciales ne cesse d'augmenter. Or les ressources sont comptées. On assiste à une rationalisation de l'activité des forces de vente et à une réorganisation des équipes. Les effectifs et les niveaux hiérarchiques sont réduits, le nombre de clients par commercial et la fréquence des visites souvent augmentés. Dans ce contexte de recherche de productivité, les efforts sont focalisés sur les clients ou les cibles les plus porteuses de « valeur ». Valeur stratégique, volume d'affaire, marge, potentiel accessible... autant de critères qu'il faut mailler pour concentrer ses ressources et éviter la dispersion. C'est tout l'enjeu des démarches de segmentation du portefeuille clients auxquelles on vient adapter les modes de commercialisation pertinents. L'idée maîtresse est d'adapter la puissance de son dispositif commercial à la valeur de ses clients.

### C- Faire progresser les compétences des commerciaux :

La fonction commerciale bénéficie d'une image qui s'améliore d'année en année. La montée en compétences des commerciaux y contribue certainement. La direction commerciale accompagne ces changements et favorise la progression des compétences.

## 1.5 Les types de la performance commerciale

- Il existe eux types de performance commerciale, qu'on les distingue par rapport à vision interne ou externe :
  - 1- **La vision interne** : c'est tout ce qui concerne la maîtrise des processus et activités qu'on relation avec les acteurs de l'entreprise
  - 2- **La vision externe** : à partir du marché et des acteurs qui s'exerce sur le marché, ces derniers ont une relation avec l'entreprise et son activité.

Tableau1 : La performance externe et interne

<b>La performance externe</b>	<b>La performance interne</b>
Est tournée principalement vers les actionnaires et les organismes externes.	Est tournée vers les managers.
Porte sur les résultats, présent ou futur.	Porte sur le processus de construction du résultat à parti des ressources de l'organisation.
Nécessite de produire et de communiquer les informations.	Nécessite de fournir les informations nécessaires à la prise de décision.
Génère l'analyse des grands équilibres	Aboutit à la définition des variables d'action.
Donne lieu à débat entre les différentes parties prenantes	Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but.

Sources : cours pédagogique EHEC

### 1.6 La relation entre la performance et la stratégie de l'entreprise

- Dans une entreprise, la performance commerciale représente et mesure l'adéquation des objectifs fixés dans la stratégie marketing par les responsables et le résultat atteint. La mesurabilité de la performance commerciale implique que les objectifs tracés doivent être quantifiable et mesurables afin de les comparer avec les résultats de l'activité. Les résultats de l'activité doivent être chiffrés pour que la performance soit méthodique.
- La performance est le critère d'évaluation de la stratégie de l'entreprise, car elle prend en compte les ressources mobilisées pour atteindre les objectifs stratégiques. Le management permet d'obtenir des résultats de manière efficace et performante en comparant en permanence les résultats atteints, les objectifs initiaux et les moyens utilisés. En effet, le management a pour fonction de mettre en évidence des écarts significatifs, de les évaluer et de déclencher des actions correctives afin d'assurer le fonctionnement de l'entreprise.

- Il existe un rôle du management très important dans la performance commerciale, car la performance commerciale vise à atteindre des objectifs fixés par les décideurs de l'entreprise, dans la vision d'être le plus compétitif, réaliser les meilleurs rendements possibles sur le marché.
- Le management joue le rôle du pilotage dans l'entreprise, et Pour être performants, les acteurs de l'entreprise doivent avoir des objectifs personnels en cohérence avec les objectifs spécifiques de l'entreprise.

### **1.7 La performance organisationnelle**

Ça concerne la manière et la structure dont l'entreprise est organisée afin d'atteindre les objectifs fixés. La structure et l'organisation de l'entreprise joue un rôle très puissant dans la performance commerciale car elle donne une fluidité en terme de communication et exécution, Il existe quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle, à savoir :

- Le respect de la structure formelle.
- Les relations entre les composants de l'organisation.
- La qualité de la circulation de l'information.
- La flexibilité de la structure.

Dans cette conception, la performance de l'entreprise résulte de la valeur de son organisation. Cette dernière est déterminante et c'est elle qui impose ses exigences au système social.

### **1.7 La performance stratégique et la performance concurrentielle**

Contrairement aux visions à court terme, de la performance guidée par l'appréciation boursière de la valeur de l'entreprise, Mais il y a aussi d'autres entreprises qui ont misé sur le long terme afin d'assurer leur pérennité.

La performance est celle de maintien d'une « distance » avec les concurrents, à travers la logique de développement à long terme entretenue par une forte motivation de tous les membres de l'organisation.

Sans savoir la nature du système concurrentiel sur le marché, l'entreprise ne peut pas avoir une idée sur sa performance et comment elle peut réaliser ses objectifs. Les caractéristiques changeantes des systèmes concurrentiels de chacune des activités d'entreprise, ou en anticipant sur des bases nouvelles de différenciation, que les entreprises peuvent s'approprier des sources potentielles de performance.

#### **La performance concurrentielle :**

Elle dépend largement de l'analyse stratégique des règles et des lois du jeu concurrentiel. Mettant l'accent sur la qualité de la stratégie et donc sur la compréhension de l'environnement, cette approche a eu, spontanément, une tendance à identifier la performance globale de la compétitivité.

#### **La performance humaine**

Il est très clair que l'entreprise ne sera jamais performante financièrement et elle n'atteint jamais ses objectifs, si elle n'arrive pas à avoir une performance humaine sociale. Les questions liées aux compétences, à la capacité d'initiative, à l'autonomie, à l'adhésion des salariés, à la réalisation des objectifs, voir aux projets et donc à la culture de l'entreprise, constituent des éléments déterminants.

L'efficacité humaine se forme toujours du rassemblement de collaborateurs :

- motivés.
- compétents.
- communiquant bien entre eux par le moyen d'une langue et de valeurs communes.

### La formule de l'efficacité humaine

$$\mathbf{E.H = M.C.C}$$

E.H : Efficacité humaine.

M: motivation à volonté d'agir, adhésion dynamique de chacun.

C: compétence professionnalisme.

C: culture, langage commun, valeurs partagées, reconnaissance mutuelle (c'est la condition de l'efficacité collective).

- Cette formule a été suggéré par de directeur général de l'entreprise de l'emballage métallique Carnaud Metal Box en 1985.

## Section 2 : les indicateurs quantitatifs et qualitatifs de la performance commerciale

La performance commerciale occupe une place assez importante dans la vie de l'entreprise, puisque le rythme de l'entreprise dépend d'elle à tout moment. Ce rythme d'entreprise se varie toujours, où les décideurs de l'entreprise doivent le suivre à tout moment avec des outils et des indicateurs qui décrivent cette performance commerciale.

La performance commerciale intéresse au premier chef les services mercatique et commercial ainsi que les directions générales des entreprises. Mais en réalité elle concerne l'ensemble des acteurs d'une organisation donnée dans la mesure où elle est le reflet du succès de celle-ci sur un marché et auprès de la clientèle visée ou, lorsque l'organisation est une association ou une organisation publique, auprès de ses membres, de ses donateurs, de ses usagers...

- Les acteurs de l'entreprise doivent être au courant de quelques indicateurs de performance commerciale périodiquement.
- Les décideurs de l'entreprise sont dans l'obligation d'assurer la bonne communication et transmission des objectifs et des challenge pour un durée précise (semaine, mois...etc.).

La mesure des performances est liée à un contexte (temporel, géographique, communautaire, culturel). C'est la matérialisation de l'effet d'action que nous allons comparer à un ou plusieurs référentiels (une prévision, un standard, des données historiques, des données d'autres entités,...etc.).

- La complexité actuelle du management requiert du dirigeant d'entreprise un contrôle de la performance sous plusieurs angles simultanément. C'est pourquoi l'évaluation de la performance d'une entreprise nécessite la définition de critères prenant en compte ce que les différentes parties prenantes (actionnaires, clients, salariés et société civile essentiellement) attendent de l'entreprise.<sup>1</sup>

### **1.1 La mesure de la performance**

La mesure de la performance sert à donner à la performance commerciale un sens, puisque la mesure nous donne des données qui servent à former des informations, voir l'évolution et le rythme de la performance commerciale afin d'élaborer des analyses pertinentes.

- Pour mesurer la performance, on recourt à un critère ou indice celui-ci sert à exprimer à la fois les objectifs et les résultats de l'entreprise. Ce critère est une expression quantifiable des objectifs et des résultats. Ainsi, il remplit plusieurs fonctions entre autres:<sup>2</sup>
- il sert de point de départ à la planification et de la prévision dans l'entreprise.
- il aide à la formulation des stratégies, des méthodes et des pratiques de gestion, dans la perspective de réaliser les objectifs pour lesquels l'entreprise a été créée.
- il fournit une base pour l'évaluation de la performance (résultat, rendement...) de l'entreprise et pour porter un jugement objectif sur l'efficacité et l'efficacités avec lesquelles l'entreprise accomplit ses tâches.
- il permet et de vérifier le bien-fondé des décisions prises au niveau de l'entreprise.
- s'agissant des décisions à long terme, parfois, il permet même de remettre en cause le projet de l'entreprise, autrement dit ses choix stratégiques.
- il constitue un régulateur de l'alimentation de l'entreprise : plus le degré de réalisation de l'indice de performance est élevé, plus élevées seront les primes distribuées au personnel et plus élevée sera la possibilité pour l'entreprise de se procurer d'avantage de moyens.

---

<sup>1</sup> <http://sabbar.fr/management/la-performance-de-lentreprise/>, consulté le 11/05/2019, 11 :52

Le niveau de performance se répercute en effet sur le montant des fonds de développement de l'entreprise.

- il constitue ainsi, une base au système de motivation et de stimulation du personnel de l'entreprise.
  - Donc la mesure de la performance commerciale constitue un outil très important dans la gestion de l'entreprise, et s'aide à maîtriser les variables qui influent son activité permanente sur le marché.
  - La mesure de la performance commerciale doit être faite l'intérieur de l'entreprise comme à l'extérieur, car il ne s'agit pas que d'étudier et de mesurer la performance de l'entreprise sur le marché mais aussi le rendement et la performance intérieure de l'entreprise (aspect humain).
  - La mesure de la performance prend deux dimensions différentes. On sait très bien que la performance est quantitative et qualitative, d'où la mesure de la performance doit répondre aux besoins qualitatifs aussi.

## 1.2 Les types de la mesure

- La mesure de la performance commerciale a plusieurs types, car elle touche plusieurs aspects dans la vie de l'entreprise et mêmes différents niveaux : financier, économique, social, organisationnel et sociétal...etc.

### 1- La mesure financière

C'est une mesure qui vise à calculer et donner la performance financière à l'aide des indicateurs ROI et ROE. En plus de ces indicateurs on trouve aussi l'indicateur EVA.

#### A- Le ROE (Return On Equity) :

C'est un terme comptable et financier mesurant la rentabilité des capitaux mis à la disposition de l'entreprise par les actionnaires. Il quantifie le montant des bénéfices réalisés en pourcentage de l'investissement en capital, et par conséquent l'aptitude de la société à rémunérer les actionnaires.

Plus le ROE est élevé, plus les capitaux utilisés par l'entreprise sont rentables. On peut l'exprimer dans la formule suivante :

$$\text{Le ROE} = \text{Résultat Net} / \text{Capitaux Propres}$$

**B- Le ROI (Return On Investment) :**

Ce ratio mesure la rentabilité économique du capital utilisé par l'entreprise. Exprimé en pourcentage, le retour sur investissement permet de comparer des investissements en prenant en compte l'argent investi et l'argent gagné (ou perdu). Il permet d'orienter ses choix d'investissements pour choisir le plus rentable.

Il offre la possibilité d'évaluer le rendement d'un investissement passé ou en cours ou d'évaluer le rendement qu'un futur investissement permettra d'obtenir sur une période donnée. Même si le paramètre temps n'intervient pas directement dans la formule, les sommes gagnées ou perdues sont considérées sur une période annuelle. On parle de rendement annuel.

C'est le rapport entre le résultat d'exploitation et les capitaux investis qui peut être traduit dans cette formule :

$$\text{Retour sur investissement} = (\text{gain ou perte de l'investissement} - \text{coût de l'investissement}) / \text{coût}$$

**C- L'EVA (Economic Value Added) :**

Également connu en français comme création de valeur intrinsèque, il s'agit d'un instrument de mesure de la création de valeur. Cet indicateur est destiné plus particulièrement aux actionnaires afin qu'ils puissent constater que l'entreprise crée de la richesse. Il est aussi utilisé à plusieurs niveaux d'une entreprise afin de mesurer la performance de chaque unité et département. Dans la pratique, le service financier de l'entreprise calcule l'indicateur, et le transmet à diverses sociétés d'investissement. Cependant, certains investisseurs déterminent eux-mêmes le pourcentage EVA en se servant de données fournies par l'entreprise.

- On le traduit dans sa formule la plus simple :

$$\text{Capital investi} \times (\text{retour sur capital investi} - \text{coût moyen pondéré des capitaux engagés}).$$

2- La

La mesure sociale regroupe un ensemble des données qui exprime la performance total de l'entreprise dans son aspect social avec des chiffres. Ces données peuvent exprimer les rémunérations du personnel, le nombre d'accidents de travail pendant la période sélectionnée. Ainsi les maladies, les congés, les rendements du personnel.

- L'entreprise et dans sa vision d'améliorer sa performance commerciale, elle doit donner des challenge et des objectifs aux personnel chacun à son niveau pour les motiver, et donner un sens au travail avec des but bien précis avec des chiffres.
- Chaque fin de période du challenge, et après voir les indicateurs de performance humaine l'entreprise doit remercier son personnel avec des cadeaux, des primes, des rémunérations et même avec des remerciements écrits.

### 3- La mesure économique

- Il s'agit d'étudier et traiter les deux éléments de la compétitivité de l'entreprise :

A- **La compétitivité-prix** : C'est la capacité d'un produit d'attirer et se démarquer par rapport à d'autres produits par son prix sur le marché. La mesure de la compétitivité prix permet à l'entreprise de se placer sur le marché par rapport à ses concurrents.

B- **La compétitivité hors-prix** : désigne la capacité d'un produit à attirer des clients grâce à des éléments indépendants du prix. Nous en citons la qualité des produits, l'innovation, le service, le design...etc.

### 4- Mesure organisationnelle

- Il s'agit de mesurer et d'étudier la performance de l'organisation de l'entreprise en termes de délais, flexibilité, les décisions précises...etc.

### 5- Mesure sociétale

Cette mesure décrit et explique à quel point l'entreprise s'engage pour les points et les sujets de l'environnement et de l'humanité.

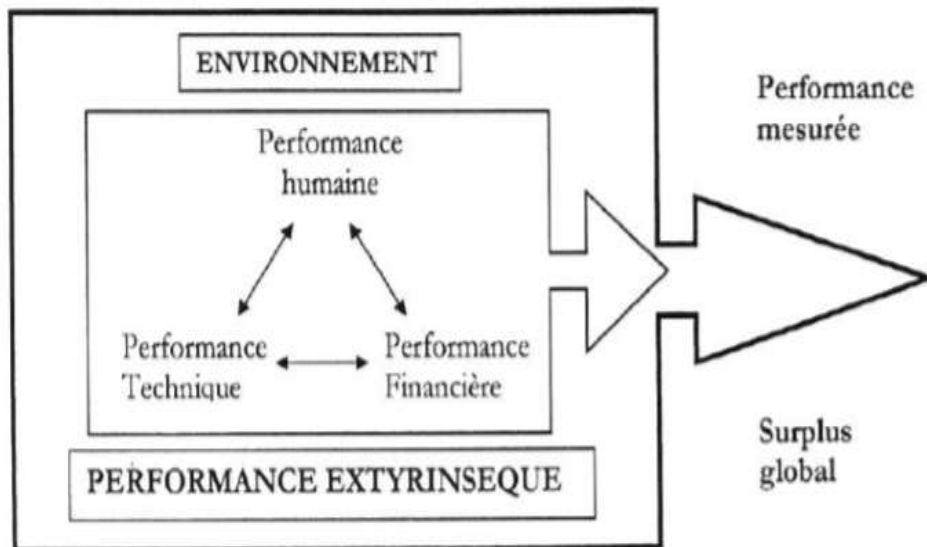
- **Les outils de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) peuvent être utilisés pour apprécier le niveau de performance de l'entreprise.**<sup>1</sup>

### 1.3 La source de la performance

La mesure de la performance d'une équipe de travail est d'origine de deux sources l'une est interne à l'entreprise, et l'autre est liée à l'environnement. Alors, la performance intrinsèque se résulte de la combinaison entre les ingrédients suivants :

- **une performance humaine, celles des collaborateurs de l'organisation qui construit la richesse de toute entreprise.**
- **une performance technique, concernant le côté matériel de l'entreprise, et tout ce qui est investissement.**
- **une performance financière, la partie du bien perçu par tout le monde.**
- Sur ce schéma, on trouve les trois sources bien illustrés :

Figure 16 : Les sources de la performance



Source : OUACHRINE H., « gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale de l'entreprise », thèse de magistère INC, 2003, P. 34.

<sup>1</sup> Alfred P. Sloan , « Mes années à la General Motors », 1967

## 2 Les indicateurs de la performance commerciale

« Les indicateurs de performance sont au cœur du système de contrôle de gestion. Ils doivent fournir aux décideurs un diagnostic sur les résultats et une information sur les moyens mis en œuvres pour les atteindre ». <sup>1</sup>

- Une entreprise qui s'exerce dans un marché et qui propose des produits et des services aux consommateurs doit mettre dans stratégie un système de contrôle qui sert à mesurer sa performance avec des chiffres et des données.
- L'analyse de la performance commerciale de l'entreprise se base sur des indicateurs chiffrés bien précis. Ils répondent à des situations précises de l'entreprise qui décrivent son activité.

### 2.1 Les indicateurs internes et externes

On peut classer les indicateurs de la performance en deux groupes différents : les indicateurs internes et les indicateurs externes.

#### 1- Les indicateurs internes

Il s'agit de l'ensemble des indicateurs qui indiquent le rythme et niveau d'activité de l'entreprise dans son aspect interne comme :

- Les indicateurs de résultat, tels que le volume mensuel de la production, le coût de cette production. Ces indicateurs évaluent la rentabilité de l'entreprise.
- Indicateurs de moyens, tels que les quantités et le coût des matières consommés, le coût et le temps de main d'œuvre, la taille des séries produites, etc.

#### 2- Les indicateurs externes

L'entreprise ne s'arrête pas qu'avec son analyse de performance au niveau interne mais elle doit aussi étudier les indicateurs externes qui reflètent sa performance sur le marché

Les indicateurs externes portent sur les changements dans l'environnement de l'entreprise (changements politiques, économiques, technologiques, sociologiques, changements dans les marchés, les clients, les concurrents, les fournisseurs) qui peuvent exercer une influence positives (opportunités) ou négatives (risques) sur les objectifs et les stratégies de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> BHIMANI Alnoor, Horngren Charle, Foster George, Langlois George, Datar Srikant : « Contrôle de gestion et gestion budgétaire », Edition Pearson Education France, Paris, 2006, p.177.

## 2.2 Les indicateurs quantitatifs et qualitatifs

Les indicateurs de la performance sont aussi classés par rapport aux données, où on trouve qu'il existe des données quantitatives et des données qualitatives.

### 2.2.1 Les indicateurs quantitatifs

\* Des indicateurs donnent des données chiffrées sur les réalisations des intermédiaires. Nous trouvons : les indicateurs liés à la vente, les indicateurs de profitabilité et les indicateurs de la performance globale.

A- Les indicateurs liés à la vente :

- On remarque qu'il existe deux types d'indicateurs en volume en valeur. Les indicateurs qui décrivent le volume parlent toujours des quantités (le volume de vente). Par contre les indicateurs de valeur mesurent en chiffre les rendements de l'entreprise comme le chiffre d'affaire.
- **Volume des ventes** : c'est la quantité de produits écoulés à un prix donné, pendant une période donnée.
- Donc la performance représente l'écart entre les réalisations et les prévisions, ça peut être positive ou négative ou même égale à zéro.

$$\text{Performance} = \text{Réalizations} - \text{Prévisions}$$

- Si les prévisions sont supérieures aux réalisations, l'entreprise n'a pas atteint ses objectifs.
- Si les réalisations (les ventes) sont supérieures aux prévisions, l'entreprise est dans une situation positive. Donc elle a réalisé une bonne performance commerciale.

**$P = 0$  ou  $P < 0$ , implique que c'est une mauvaise performance.**

**$P > 0$ , implique une bonne performance.**

### 1- Le chiffre d'affaires (CA)

- Cette performance se mesure toujours à travers la comparaison entre le chiffre d'affaires prévisionnel au chiffre d'affaires réalisé

$$CA = \text{quantité vendus} \times \text{prix}$$

- L'activité se mesure en volume et en valeur. Dans le cas d'une entreprise, l'activité en volume est représentée par les ventes c'est-à-dire par la quantité de biens ou services vendus. Les ventes en valeur correspondent au chiffre d'affaires.
- Le chiffre d'affaires est donc le montant total des ventes de l'entreprise. Il est le produit d'une quantité (de biens ou services) par un prix (de vente).

$$CA = \text{Quantité vendue} \times \text{Prix} \quad \text{ou} \quad CA = \text{Volume des ventes} \times \text{Prix moyen}$$

Le CA s'exprime hors taxe (CAHT) ou en prenant en compte la TVA, taxe sur la valeur ajoutée, (CATTC).

Rappelons que les prix affichés en magasin pour des clients particuliers sont des prix TTC. Un objectif commercial classique consiste pour une entreprise à augmenter son CA d'une année sur l'autre (ex. : objectif fixé par la direction : augmenter le CA de 4 %).

La formule du CA nous permet de voir aisément que pour développer son chiffre d'affaires, une entreprise peut donc influencer sur deux variables : la quantité (réussir à vendre plus de produits que les années précédentes) et/ou le prix (vendre plus cher).

### 2- La part de marché (PDM)

- c'est un indicateur de l'environnement, elle détermine la position de l'entreprise par rapport à ses concurrents. Et indique la part exprimée en nombre de clients, chiffre d'affaires pendant une période donnée.

Comme son nom l'indique, la part de marché représente la part de ventes d'une entreprise comparée aux ventes totales de tous les offreurs du marché. La PDM s'exprime en volume ou en valeur.

**PDM *en volume* = Volume des ventes de l'entreprise / Total du volume des ventes de tous les offreurs du marché ×100**

**PDM *n volume* = Volume des ventes de l'entreprise / Total du volume des ventes de tous les offreurs du marché x 100**

L'augmentation de la part de marché d'une entreprise est la traduction d'une plus grande compétitivité de cette entreprise sur le marché. Cela signifie que ses ventes sont relativement plus importantes d'une année sur l'autre par rapport à ses concurrents. Une entreprise leader (ou chef de file, en français) sur un marché est celle enregistrant la plus grande part de marché de tous les concurrents. Le challenger (ou prétendant en français) est l'entreprise qui enregistre la 2e meilleure part de marché. La part de marché est donc l'indicateur qui permet de classer les entreprises sur un marché en fonction de leur plus ou moins grande compétitivité commerciale.

### **B- Les indicateurs de profitabilité**

Ça regroupe tous les indicateurs qui décrivent le profit de plusieurs manières :

**Profit = Recette totale – Les dépenses totales**

- **Donc le profit est l'écart entre la recette totale et les dépenses totales. Il peut être positif ou négatif ou même égale à zéro.**

- P = 0, p < 0 : mauvaise performance.
- P > 0 : bonne performance.

- le rendement des capitaux investis : pour vendre un bien ou un service, l'entreprise doit réaliser certains investissements dans le stockage, le transport, la production et autres. Les capitaux investis pour ces réalisations doivent être rentabilisés si non, on peut parler de performance.<sup>1</sup>

### **2.2.2 Les indicateurs qualitatifs**

Avoir une performance commerciale ne veut pas dire qu'on doit juste analyser les chiffres et les valeurs de l'entreprise internes et externes.

- La performance commerciale a un autre aspect qualitatif très important et difficile en même temps à mesurer, car on parle là d'une variable humaine.
- Réaliser une bonne performance commerciale ne reflète pas la qualité du produit ou service et ça ne donne pas une idée sur la satisfaction du client.
- Mesurer et dire qu'un client est fidèle n'est pas du tout une tâche facile, puisque plusieurs variables et paramètres rentrent en jeu, sans oublier que l'être humain peut ne pas dire la vérité sur sa satisfaction ou même d'autres éléments, d'où les résultats seront relatifs.

### **La fidélité et la fidélisation des publics de l'organisation**

La fidélité des publics désigne le comportement répété de ces publics (de fréquentation, d'utilisation, de contribution financière, d'achat dans le cas des entreprises...). La fidélité est le plus souvent la conséquence positive de la satisfaction de l'individu concerné. La fidélisation est le processus qui permet à une organisation d'inscrire dans le temps sa relation avec des clients, usagers, membres, donateurs etc. dans le but de les conserver.

### **Le cas spécifique des associations et des organisations publiques**

- En matière d'indicateurs qualitatifs, on peut donner les exemples suivants :
- Enquêtes de satisfaction auprès de différents publics sur la qualité des formations fournies • Aménagement des conditions d'accueil (locaux, horaires, etc.)
- Couverture d'un territoire...

---

<sup>1</sup> SAVALL H. ; ZARDET V, « maîtriser les coûts et les performances cachés », Edition, Economica, 1989, P .343.

- Diversité des publics accueillis, des structures accompagnées...
- Commentaires d'usagers ou de leurs représentants concernés par l'efficacité de l'action réalisée, de son impact sur l'environnement.
  - Il existe d'autres indicateurs qu'on peut mesurer pour savoir la performance commerciale de l'entreprise en termes de qualité, qui sont toujours relatifs et on va en parler dans notre cas pratique.

## **Conclusion du chapitre**

La performance commerciale constitue pour l'entreprise un outil très important pour savoir et agir dans le moment et le lieu exact. Sa nécessité vient de ça, car elle donne aux décideurs la possibilité de gérer et prendre des décisions en se basant sur des données mesurables chiffrées ou non chiffrées.

L'ensemble des indicateurs internes, externe ou qualitatifs, quantitatifs représente le sens même de la performance commerciale pour l'entreprise. La mesurabilité de ces indicateurs donne la possibilité de prendre des décisions précises à tout moment avec une suivie permanente.

Les indicateurs qualitatifs posent un problème de certitude pour les responsables de l'entreprises, à cause de la relativité des données et donc des résultats mêmes.

La performance commerciale est impactée par plusieurs variables, politiques, décisions et stratégies de l'entreprise. Les responsables de l'entreprise élaborent une stratégie marketing afin de satisfaire le client avec la meilleure manière rentable pour l'entreprise.

- Parmi les éléments de la stratégie, c'est la politique distribution qui impacte la performance commerciale positivement ou négativement. Dans notre prochain chapitre où on va traiter le cas pratique. On va avoir une idée à quel point la politique distribution peut contribuer à la performance commerciale.

**Chapitre 3 : La contribution  
de la politique de  
distribution dans  
l'amélioration de la  
performance commerciale**

## **Introduction du chapitre**

Le marché de la télécommunication représente une grande opportunité pour les entreprises car il est très rentable en termes de profit. Mais la concurrence dans ce marché est très massive où les entreprises ne cessent de chercher un avantage concurrentiel pour se démarquer l'un des autres et réaliser des profits.

La politique de distribution est un élément du mix marketing, qu'a un impact très puissant sur l'activité de l'entreprise. Cet impact peut être négatif comme il peut être positif, d'où les décideurs et les responsables marketing de l'entreprise doivent maîtriser les variables du marché, afin de réaliser une bonne performance commerciale.

La performance commerciale est représentée par plusieurs indicateurs de l'aspect commercial de l'entreprise, elle peut être qualitative comme elle peut être quantitative, où on peut aussi constater si la politique de distribution a la possibilité d'être un avantage concurrentiel pour l'entreprise.

Dans ce chapitre, on va essayer de comprendre l'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale à travers notre étude de cas qui se déroule au sein de l'entreprise EL WATANIYA TELECOM ALGERIE « OOREDOO ».

Ce chapitre se compose de trois sections :

- Section1 : La présentation de l'entreprise OOREDOO
- Section2 : La méthodologie de recherche
- Section3 : Analyse des résultats et recommandations

## **Section 1 : la présentation de l'entreprise**

### **1. Présentation de l'organisme d'accueil**

#### **1.1 Le groupe OOREDOO**

Ooredoo est une compagnie internationale de télécommunications qui fournit les services de téléphonie mobile et l'internet haut débit et les services Entreprise adaptés aux besoins des particuliers et des entreprises à travers les marchés du Moyen Orient, d'Afrique du nord, et du Sud-Est asiatique.

Etant une compagnie orientée vers les populations, Ooredoo est guidée par sa vision d'enrichir leur vie et par sa conviction de pouvoir stimuler le développement humain à travers la communication pour aider les peuples à atteindre leurs objectifs grâce à leur potentiel.

Ooredoo est présent sur les marchés tel que le Qatar, le Koweït, le Sultanat d'Oman, l'Algérie, la Tunisie, l'Irak, la Palestine, les Maldives, l'Indonésie. En 2016, la compagnie a réalisé un chiffre d'affaires de 112,2 milliards DA et 11,2 milliards de dollars avec une base clientèle globale dépassant les 92,9 millions de clients jusqu'au 31 Décembre 2012.

La maison mère d'Ooredoo est Ooredoo Q.S.C (anciennement Qatar télécom (Qtel) Q.S.C), dont les actions sont cotées à la Bourse du Qatar « Qatar Exchange » et à la Bourse d'Abou Dhabi « Abu Dhabi Securities Exchange ». Qtel a été fondée en 1949 et demeure le principal fournisseur de service télécom au Qatar et c'est la propriété de Koweït Projects Company (KIPCO), Wataniya Télécom a été fondée en 1999<sup>1</sup>

#### **1.2 OOREDOO Algérie**

Ooredoo (wataniya Télécom Algérie) est le premier opérateur multimédia en Algérie. Il a obtenu une licence de desserte nationale de services de téléphonie mobile le 02 décembre 2003.

Le 25 août 2004, WTA procède au lancement commercial de sa marque Nedjma.

Aussitôt, Nedjma a adopté une politique de déploiement accéléré de son réseau qui, dès la fin 2005, couvrait tout le territoire algérien.

---

<sup>1</sup> Document interne de l'entreprise.

En mars 2007, le groupe KPICO conclut une transaction avec le groupe Qatar telecom (Qtel) qui devient, à partir de cette date, l'actionnaire majoritaire de Wataniya Télécom. Le 25 février 2013 Qtel Group change de couleurs et d'identité et devient Ooredoo Group.

Ce changement sera progressivement appliqué à toutes les opérations du Groupe. Ainsi le 21 novembre 2013 Nedjma est à son tour devenue Ooredoo.

A la fin de l'année 2013, le Groupe Ooredoo comptait plus de 90 Millions de clients à travers ses opérations en Afrique du Nord, au Moyen-Orient et en Asie.

Le 13 décembre 2013, Ooredoo lance son réseau de téléphonie mobile de la 3<sup>ème</sup> génération.

Ooredoo offre aux utilisateurs algériens un nouveau mode en matière de télécommunications mobiles. En effet, Ooredoo met au service de la clientèle algérienne non seulement des produits et services de bonne qualité, mais aussi une haute qualité de transmission grâce à des équipements issus des technologies les plus récentes, un service à la clientèle basé sur les standards les plus élevés et une politique de prix hautement concurrentielle<sup>1</sup>

### 1.3 Les valeurs d'Ooredoo

Tout en prônant le changement de la continuité, la nouvelle marque Ooredoo a été lancée le 21 novembre 2013, donnant naissance à une nouvelle ère, dans le respect des acquis de Nedjma et de ses valeurs, adoptés et enrichis par Ooredoo. Nous allons présenter les différentes valeurs d'OOREDOO.

- **Caring** : Pour le soutien, la confiance, le respect d'autrui et la responsabilité qu'Ooredoo incarne.
- **Connecting** : Pour l'engagement de Ooredoo à travailler dans un esprit collaboratif et en intégrant parfaitement la communauté algérienne.
- **Challenging** : Pour le progrès auquel aspire Ooredoo et la recherche continue de l'amélioration et de la différence.

Ooredoo dispose d'un réseau technique performant, couvrant 99% de la population algérienne; et d'un service regroupant un vaste réseau de boutiques réparti sur tout le territoire national, dont 107 Espaces Ooredoo, 3 VIP Shops, 74 City Shops, 9 Shops in Shop et 345 Espaces Services Ooredoo.

---

<sup>1</sup> [www.ooredoo.dz](http://www.ooredoo.dz) Consulté le 13.05.2019, 15.50.

Ooredoo se revendique comme une partie prenante dans la société algérienne c'est pourquoi il soutient plusieurs actions citoyennes, qui vont du domaine de la culture du sport de la science ainsi que divers autres activités par le sponsoring, parrainage et mécénat.

En somme, l'engagement d'ooredoo vise non seulement à inciter à faire plus, mais aussi à soutenir et aider à le développement, en fournissant les outils nécessaires pour y arriver grâce à travers les appareils mobile. <sup>1</sup>

Tableau 2 : Profil OOREDOO

### OOREDOO Algérie



Création	25 août 2004
Dates clés	15 décembre 2013 : changement de nom (de nedjma à ooredoo) .
Forme juridique	Société par action (S.P.A)
Slogan	« OOREDOO, Dima Maakoum » « OOREDOO, Iich internet »
Siège social	Ouled Fayet, Alger, Algérie.
Direction	HendrikKasteel (Directeur_Général) Waleed Mohamed Al-Sayed (VicePrésident)
Activité	Opérateur de la télécommunication
Produits	Téléphonie Mobile, HSPA+,3G++, Push to Talk, téléphones mobiles
Site web	<a href="http://www.ooredoo.dz">www.ooredoo.dz</a>

Source : [www.Wikipédia.com](http://www.Wikipédia.com)

<sup>1</sup> Documents interne de l'entreprise.

## **1.4 Missions et objectifs d'OOREDOO<sup>1</sup>**

### **1- Les missions d'OOREDOO**

- Fournir des services de télécommunication permettant le transport et l'échange de la voix de messages écrits, de données numériques et d'information audiovisuelles.
- Procurer une expérience client unique en s'appuyant sur des ressources humaines hautement compétentes et une marque forte en offrant des services de télécommunication mobiles les plus performants et les plus innovants partout en Algérie.
- Installer, développer, exploiter et gérer les réseaux de la téléphonie mobile.
- Maintenir et monter des équipements de téléphonie mobile.
- Fournir des prestations et mettre à la disposition de ses clients des produits de la téléphonie mobile.
- Etablir, exploiter et gérer les interconnexions permettant à tout opérateur de réseaux de téléphone mobile national ou international d'assurer la communication entre les clients.
- Assurer en permanence la disponibilité de ses produits pour l'ensemble des clients sur tout le territoire.
- Exercer ses activités dans le respect de la concurrence.
- Offrir ses produits et services dans le mobile en provenance et à destination des pays étrangers dans le respect des règles définies par le règlement international dans le domaine d'activité.

### **2- Les objectifs d'OOREDOO**

- Acquérir le maximum d'abonnés.
- Assurer une expérience client unique et de qualité.
- Rendre les services disponibles pour l'ensemble de la population et des entreprises en Algérie.
- Attirer et développer les meilleurs talents.
- Offrir des solutions faciles à utiliser et accessibles qui satisferont les besoins du marché.
- Atteindre l'excellence dans toutes les actions.
- Maintenir et développer le leadership.
- Acquérir de nouvelles parts de marché.
- L'extension et le renforcement du réseau en donnant la priorité aux rares axes routiers.

---

<sup>1</sup> Documents internes de l'entreprise

- Mettre en place des actions de fidélisation de sa clientèle.
- Introduire les nouvelles technologies et devenir leader sur le marché.
- Devenir l'opérateur multimédia par excellence.
- Devenir opérateur corporatif.
- Employer une démarche marketing innovante et une politique de communication efficace.

Tableau 3 : Analyse SWOT d'OOREDOO

<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'opérateur N°1 en Algérie en termes d'image de marque.</li> <li>- Ressources humaines qualifiées et variées de plusieurs nationalités.</li> <li>- Meilleure couverture réseau 4G</li> <li>- Variété de l'offre que propose Ooredoo (le postpaid ou prépaid)</li> <li>- Présence forte en termes des activités culturelles sportives et nationales.</li> <li>- Ooredoo a été classée meilleur environnement de travail en Algérie.</li> <li>- Elle possède une équipe technique très performante à l'échelle nationale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une tarification chère par rapport aux concurrents.</li> <li>- Une hiérarchie longue qui implique une lenteur dans la prise de décision.</li> <li>- Faible part de marché : dernier opérateur en termes de part de marché.</li> </ul>
<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'avancement technologique et la progression du marché de la téléphonie en Algérie</li> <li>- Le manque des services de technologie et de télécommunication en Algérie.</li> <li>- 75% de la population Algérienne est jeune et s'intéresse vraiment à la nouveauté et à la NTIC</li> <li>- Un nombre important des utilisateurs de Smartphone en Algérie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le marché de la téléphonie mobile en Algérie est très concurrentiel.</li> <li>- La réglementation stricte du marché de la télécommunication par l'ARPT.</li> </ul>

Source : Conception personnelle

## 1.5 L'identité visuelle d'OOREDOO

### 1- Le slogan

OOREDOO a connu plusieurs slogans depuis sa création sous la marque NEDJMA jusqu'à aujourd'hui.

En 2014, la marque NEDJMA est remplacée par la marque OOREDOO, et depuis cette année OOREDOO a choisi le slogan « **Dima maakoum** » qui signifie toujours avec vous. Ce slogan désigne que OOREDOO est toujours présente avec ses abonnés dans tout le territoire algérien et elle partage avec ses abonnés leurs moments dans la vie.

3 ans après, OOREDOO commence à se focaliser sur le marché d'internet, et elle a mis le paquet pour s'investir dans le marché de 3G et 4G, avec l'installation des réseaux 3G et 4G et aussi la proposition des offres riches en services multimédias. D'où elle a choisi un autre slogan qui résume sa vision, qu'est : « **Iich internet** ».

### 2- Le logo

Tableau 4 : l'évolution du logo OOREDOO

	<p><b>2004 - 2009</b></p>
	<p><b>2010 - 2013</b></p>

	<p><b>Depuis 2014</b></p>
	<p><b>Logo depuis 2017</b></p>

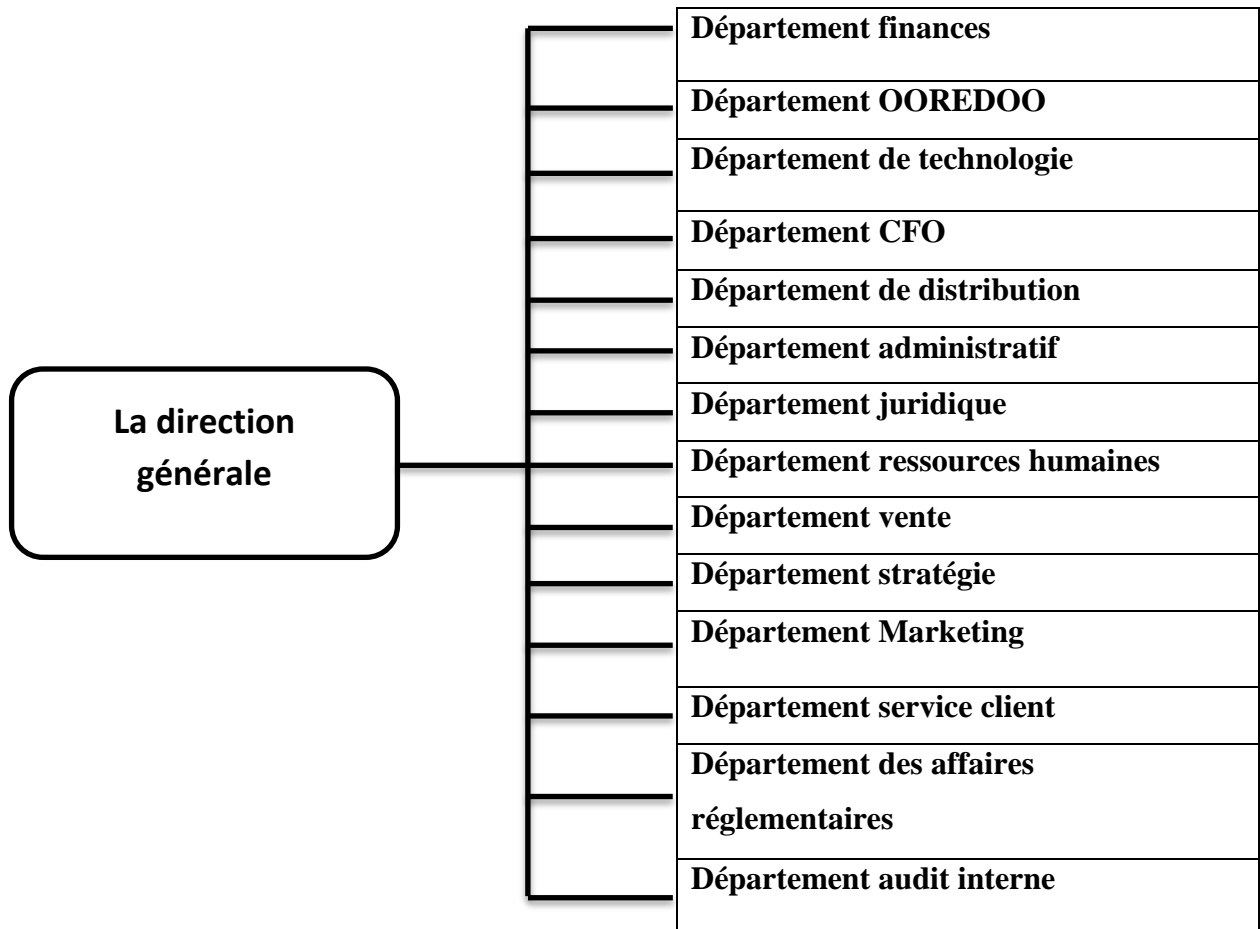
Source : Conception personnelle.

### 1.6 L'organigramme d'OOREDOO

Depuis 2014, OOREDOO a connu plusieurs changements en termes d'organigramme, cela est justifié par le changement des objectifs et des missions afin d'atteindre les buts tracés par la direction générale.

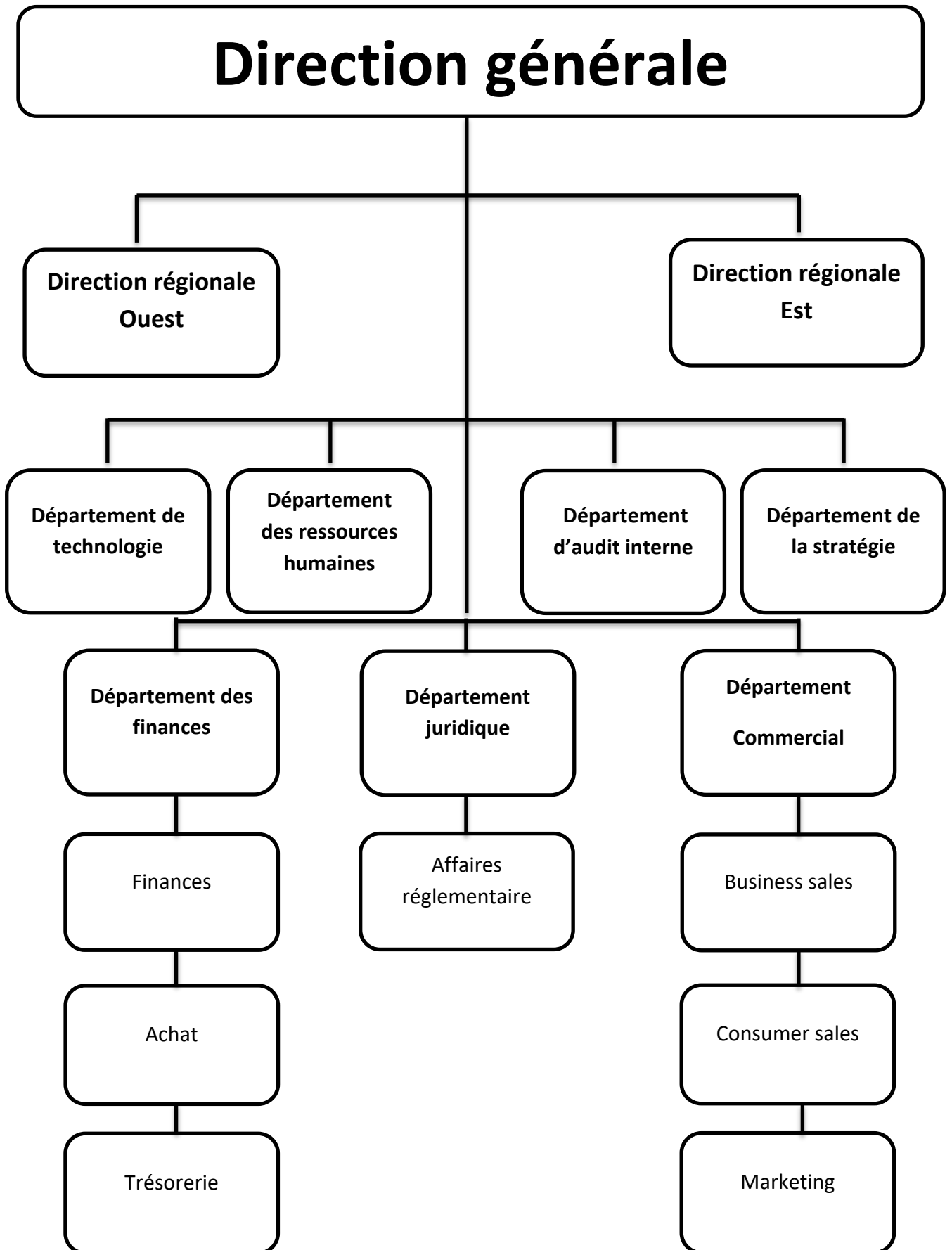
Durant mon stage j'ai pu consulter deux différents organigrammes de deux périodes différentes :

Figure17 : L'organigramme d'OOREDOO en 2017



Source : document interne de l'entreprise

Figure18 : L'organigramme d'OOREDOO en 2019



## Section 2 : Méthodologie de l'enquête

Dans cette section, on tentera à répondre à notre problématique et comprendre la contribution de la politique de distribution à la performance commerciale. On va essayer d'analyser la politique de distribution d'une entreprise pour voir sur terrain les variables et les résultats de la stratégie marketing de l'entreprise dans son aspect de distribution. Pour cela on a opté pour une étude qualitative.

### 1.1 L'étude qualitative

L'étude quantitative est une étude qui vise à comprendre et décrire une problématique, c'est un outil qui nous donne la possibilité de d'aller aux profondeurs des sujets. Les études qualitatives sont généralement utilisées pour comprendre les comportements et les attitudes des consommateurs face à un produit ou une situation précise.

L'étude qualitative est aussi utilisée dans d'autres contextes et pour d'autres buts comme comprendre une stratégie ou une démarche de l'entreprise par rapport à sujet ou problématique qui existe sur le marché et qu'on doit la comprendre.

Elle porte sur un échantillon assez restreint d'individus (entre 10 et 150 selon les outils utilisés). Cet échantillon n'a pas besoin d'être représentatif de l'ensemble d'une population, il doit simplement être issu de la base de sondage, et composé d'individus présentant des profils différents. L'étude qualitative nécessite le recours à des psychologues ou des psychosociologues pour analyser les informations obtenues.

- On l'aura bien compris, l'objectif de l'étude qualitative est de mieux comprendre la cible visée par l'étude de marché. Lors de l'étude documentaire, le chargé d'étude reste quelque peu éloigné du terrain, car il travaille à partir de documents récupérés. À présent, il va devoir grandement se rapprocher de sa cible afin d'éclairer plusieurs éléments.

L'étude qualitative va nous permettre d'avoir le maximum d'information, mais le plus important est de s'appropriier le langage de la cible en essayant de la mieux comprendre durant la période où elle s'exprime face à nos questions.

Elle ne se limite pas à comprendre que le consommateur, l'étude qualitative cherche même à comprendre les facteurs d'influence par rapport à une problématique.

Dans notre cas, notre étude ne vise pas à comprendre le comportement du consommateur, mais elle a comme objectifs de savoir la qualité de la stratégie marketing par rapport à une seule variable du mix marketing. Notre étude est basée sur la compréhension de la stratégie et la politique de distribution de l'entreprise, et pour bien comprendre cette stratégie et son impact sur la performance commerciale de l'entreprise, il nous faut une étude qualitative pour aller vers les profondeurs de la politique de l'entreprise et avoir des explications de la part des responsables de l'entreprise.

Les études qualitatives peuvent être réalisées sous forme de plusieurs techniques et elles sont réalisées à la base des méthodes psychologiques appliquées.

Il existe plusieurs techniques qui jouent le rôle des outils et méthodes pour les études qualitatives comme : les entretiens individuels, les réunions de groupe, les méthodes projectives et les techniques d'observation.

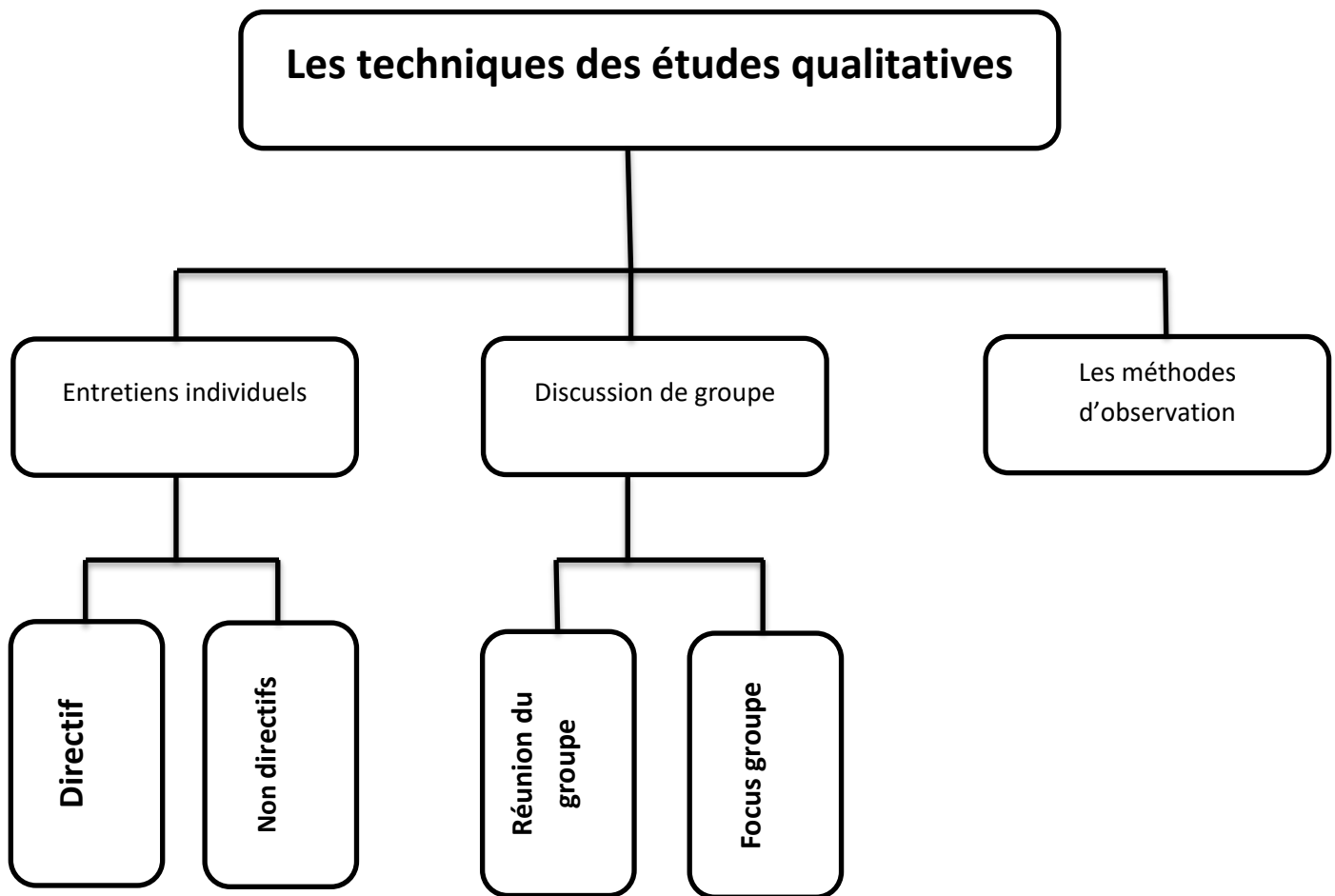
## **1.2 Les techniques des études qualitatives**

Afin de réaliser une bonne étude qualitative et toucher la cible qu'on veut traiter pour avoir l'information visé, il est très important de fixer un objectif avant d'entamer l'étude.

L'objectif de l'étude qualitative nous facilite la voie à choisir pour réaliser notre études qualitative car les méthodes des études qualitatives sont diverses, différentes et dépendent du sujet qu'on veut traiter et comprendre.

Les techniques des études qualitatives se regroupent en 3 familles comme il illustre ce schéma

Figure19 : les méthodes des études qualitatives



Source : Conception personnelle.

### 1- Les entretiens individuels

Une présentation sous forme de typologie des entretiens individuels permet de répondre aux questions : pourquoi des entretiens : position dans la recherche, comment : par quelle méthode, et pour obtenir quelles données ? (Romelaer, 1998, séminaire CEFAG)

L'entretien est une méthode de l'étude qualitative qui consiste à annoncer le sujet au participant avant d'entamer l'opération. Il se compose de plusieurs questions qui visent à avoir les informations nécessaires pour comprendre la problématique et bien traiter le sujet.

L'entretien individuel se manifeste en deux formes non directives (libres) ou directives :

### **A. L'entretien non directif (libre)**

Cette technique d'interview consiste à ne pas poser de question mais de laisser le l'interviewé parler librement et ne pas le limiter dans des questions précise ou il va donner des réponses aussi limitées.

Les questions doivent être posées avec une manière très ouvertes afin de laisser l'interviewé s'exprimer librement comme : « parlez-moi de la politique distribution de votre entreprise ? ».

Le rôle de l'entretien non directif est de favoriser la parole de l'interviewé, et de recadrer sur le sujet si le besoin se fait sentir. La durée moyenne d'un entretien non-directif est de deux heures.

- L'entretien non-directif est utile pour faire ressortir les motivations profondes des personnes interrogées.
- Ce type d'entretien est difficile à tenir en Sciences de gestion. L'individu interagit avec son environnement et l'enquêteur doit amener la personne à en parler.

### **B. L'entretien directif**

C'est une méthode d'interview qui consiste à poser plusieurs questions qui sont souvent courtes et qu'ont aussi des réponses courtes et précises. Ce genre d'interview est généralement très utile car il vise à savoir une réponse parmi autres en laissant une liberté d'expression pour la personne interrogée

L'entretien directif vient d'une façon d'un guide d'entretien qui se compose de plusieurs questions bien structurées afin de bien préciser le thème et les axes de guide d'entretien.

Ce type d'entretien est plus facile à mener car les questions sont intégralement rédigées sur un guide d'entretien. Plus rythmé et plus rapide à analyser.

Les questions doivent être courtes en langage adapté à l'interviewé, non inductrice de leur réponse, placées dans un ordre décodable, non inducteur des valeurs ou a priori du chercheur.

- Les personnes invitées ont la possibilité de s'exprimer librement face aux questions posées. En effets, les questions d'un entretien sont regroupées et détaillées afin de bien les ordonner et avoir une méthodologie à suivre pendant l'entretien.

- Entre ces deux entretiens, il existe aussi l'entretien semi directif qui consiste à laisser la personne interviewé s'exprimer librement, mais arrive un moment où la personne qui pose la question doit relancer le sujet ou le thème abordé
- L'intervieweur relance la personne interrogée de façon non intrusive, comme il le ferait dans un entretien non-directif. C'est pourquoi on appelle ce type d'entretien « semi-directif ». Il est beaucoup plus pratiqué que les entretiens non directifs.

Tableau 5 : Avantages vs inconvénients de l'entretien individuel

Avantage	Inconvénients
Spontanéité et liberté de réponses du répondant.	Analyse difficile à réaliser
La souplesse de l'échange permet d'avoir des réponses personnalisées	Le budget pour l'analyse peut parfois être très élevé
Contact humain entre l'intervieweur et l'interviewé	Répondant parfois intimidé d'avoir les yeux braqués sur lui

Source : établis par nos soins à partir de <https://www.meteojob.com/guideemploi-recruteur/choisir-entretien-individuel.html> , consulté le 10 Mai, 05 :20

- **Le guide d'entretien**

C'est l'instrument capable de répondre aux problématiques de la recherche aussi bien lors d'un entretien individuel que lors d'un focus-group. L'objectif est de s'assurer que l'interview se focalise sur les thématiques de la recherche. Plus précisément, un guide d'entretien se compose de trois parties distinctes :

- **La partie introductive** : elle est essentielle car de sa qualité dépend en grande partie la motivation initiale du sujet à participer à l'entretien. Elle doit présenter clairement l'interviewer et le commanditaire de la recherche, expliquer quel type d'information doit être récolté et dans quel but, expliciter les conditions de l'interview (respect de la confidentialité, consentement libre, durée approximative, possibilité de poser des questions), décrire les bénéfices (cadeaux éventuels ou apports pour l'entreprise) et demander la permission de procéder à l'interview.

- **La partie consacrée aux éléments de description du participant et aux critères qui présideront à son identification dans l'échantillon.**
  
- **Les questions à poser lors de l'interview proprement dite: il convient de :**
  - les contenus pertinents pour les objectifs de la recherche
  - utiliser un langage clair
  - utiliser une formule de présentation qui maximise la validité et la fiabilité des réponses -
  - assurer un flux conversationnel agréable -
  - réduire les biais liés aux effets d'ordre des questions
  
- \* Technique du « split question » ou de Funnel : question assez générale pour continuer ensuite avec des questions plus précises
  
- \* Technique de Funnel inversée quand les participants ne sont pas censés avoir beaucoup de connaissances à propos d'un thème particulier. Des questions précises sont posées afin d'activer les connaissances du sujet.

La réalisation du guide d'entretien doit aussi prendre en considération trois effets qui peuvent introduire des biais :

- Effet de consistance : le participant a le sentiment que sa réponse à une question doit être en lien avec les réponses précédentes. Il est possible d'utiliser des commentaires qui feront comprendre au répondant que l'on se situe à un autre niveau de questionnement.
  
- Effet de fatigue : moins de concentration, ne pas aborder les questions difficiles en fin d'entretien
  
- Effet de redondance : impression que la même question se répète plusieurs fois au cours de l'entretien.

Le guide d'entretien doit faire l'objet d'un pré-test. Ensuite, les réponses obtenues lors des véritables entretiens doivent être enregistrées et intégralement retranscrites. Des notes complémentaires prises lors de l'entretien peuvent aussi aider à la retranscription

- L'objectif dans ce genre de méthode consiste à chercher :

- Motivation d'une action, objectifs personnels, satisfaction.
- Perception de situations.
- Relations d'évènements.
- Obtention de données sur des descripteurs liés au sujet de la recherche. <sup>1</sup>

## **2- Les discussions de groupe**

Les discussions de groupe c'est méthode utilisée dans des situations et condition précise où on fait réunir un groupe de personnes et leur demander de s'exprimer librement par rapport à un thème ou sujet donné.

La discussion de groupe consiste à réunir quelques personnes autour d'une table ou en ligne et à les laisser parler entre elles d'un sujet déterminé.

### **A. Le focus groupe**

Les focus group permettent la diversité et la divergence d'opinions. Les participants négocient des significations, créent de nouvelles significations. Ils permettent aussi d'étudier les processus collectifs de résolution de problèmes. Le focus group est comme l'entretien individuel une méthode fondée sur la communication. En revanche, il s'agit ici d'une communication collective que l'animateur doit savoir contrôler.

Les focus group sont composés idéalement de 8 à 12 personnes. Douze personnes est le seuil maximum car il est difficile de contrôler 12 personnes et d'arriver à obtenir l'adhésion de tous. Le recrutement se fait de manière stratifiée spécifique par des critères sociodémographiques ou en prenant en considération des gens avec des opinions diverses. Le focus group est soit homogènes, soit hétérogène en fonction des objectifs recherchés (approfondissement sur un sujet ou débat).

Le nombre de focus-groups à mettre en place dépend de l'objet de la recherche. Morgan (1998) suggère que lorsque le sujet est d'une diversité modérée, le chercheur a besoin de 3 à 5 groupes pour en épuiser la diversité.

---

<sup>1</sup>[https://www.academia.edu/5322539/Introduction\\_aux\\_m%C3%A9thodes\\_qualitatives\\_en\\_Sciences\\_de\\_Gestion\\_Cours\\_du\\_CEFAG\\_-\\_s%C3%A9minaire\\_d%C3%A9tudes\\_qualitatives\\_2005](https://www.academia.edu/5322539/Introduction_aux_m%C3%A9thodes_qualitatives_en_Sciences_de_Gestion_Cours_du_CEFAG_-_s%C3%A9minaire_d%C3%A9tudes_qualitatives_2005) , Consulté le 26/05/2019 à 08 :15

L'avantage des focus-groups est que l'on apprend à travers les échanges l'importance des questions pour les personnes interrogées. On comprend leur pertinence actuelle en fonction des intérêts personnels que les personnes cherchent à défendre, les raisons de leurs réponses, le lien avec d'autres problèmes et la compréhension de leur mode de pensée et de réaction. En revanche, il est parfois difficile d'obtenir une variété de réponse s'il y a des leaders qui imposent leurs opinions<sup>1</sup>.

### 3- Les méthodes d'observations

Ce genre de méthode consiste à observer les comportements du consommateur face à un produit en utilisant des moyens et matériel pour faire réussir ce genre de méthodes.

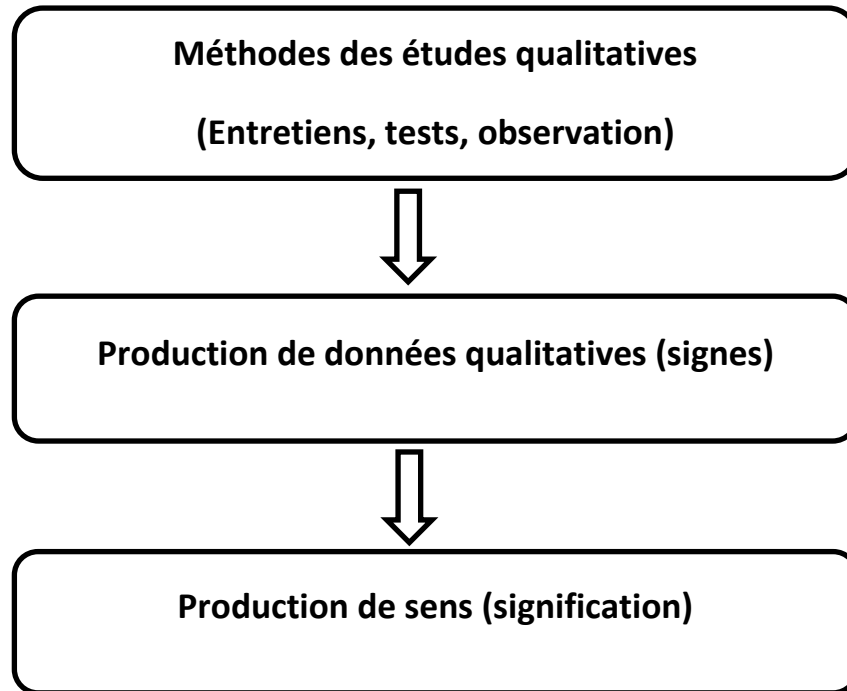
L'avantage et l'inconvénient sont la quantité d'information à analyser d'où le développement nécessaire d'une grille d'observation permettant de mettre en évidence les variables correspondant aux hypothèses qui viennent de la revue de la littérature. Plusieurs notes peuvent alors être établies. Pour cela, il existe plusieurs méthodes d'observation :

- Caméra dissimulée dans un point de vente réel, devant un rayon précis.
- Caméras disposées dans un point de vente expérimental installé dans une salle spécialement aménagée. Il est constitué de gondoles garnies de produits et d'allées, comme dans un magasin réel.
- Caméras disposées dans un camion laboratoire placé sur le parking d'une grande surface.
- Il existe d'autres méthodes pour les études qualitatives qui sont généralement moins utilisées que les méthodes qu'on a élaborées.
- Afin de mieux assurer le bon déroulement des études qualitative, on utilise plusieurs outil comme :
  - **Les tests projectifs** : le test d'association, le test d'aperception de thème, le jeu de rôle...etc.
  - **Les tests de créativité** : brainstorming...etc.

---

<sup>1</sup>[https://www.academia.edu/5322539/Introduction\\_aux\\_m%C3%A9thodes\\_qualitatives\\_en\\_Sciences\\_de\\_Gesti\\_on\\_Cours\\_du\\_CEFAG\\_-\\_s%C3%A9minaire\\_d%C3%A9tudes\\_qualitatives\\_2005](https://www.academia.edu/5322539/Introduction_aux_m%C3%A9thodes_qualitatives_en_Sciences_de_Gesti_on_Cours_du_CEFAG_-_s%C3%A9minaire_d%C3%A9tudes_qualitatives_2005) Consulté le 26/05/2019 09 :02

Figure19 : Le processus de l'analyse des résultats obtenus



Source : Conception personnelle

- Les études qualitatives peuvent être quantifiées comme les études quantitatives afin de donner un sens et dégager l'information essentielle contenue dans les données textuelles.
- Il existe aussi des logiciels qui traitent les études qualitatives et peuvent aussi les quantifier.
- Ces logiciels possèdent de plus une interface graphique permettant de mettre en schéma des hypothèses ou des constructions théoriques.

### 1.3 Présentation et objectif du cas

Afin de comprendre la contribution de la politique de distribution dans l'amélioration de la performance commerciale, on a choisi d'analyser l'acheminement des produits et services OOREDOO jusqu'à la fin (consommation finale par le consommateur). Notre étude va se dérouler dans le département commercial et plus précisément le service consumer sales. En outre, on va continuer notre analyse de la politique de distribution (commercialisation) des produits et services OOREDOO sur terrain avec les managers et les commerciaux.

Nous rappelons de ce fait notre problématique d'études ainsi que les hypothèses établies :

Problématique : « **Dans quelle mesure la politique de distribution contribue-t-elle dans l'amélioration de la performance commerciale ?** ».

**Hypothèse 1** : La politique de distribution permet d'avoir une performance commerciale efficace.

**Hypothèse 2** : La performance commerciale a une relation de dépendance avec la politique de distribution.

- **Afin de réaliser notre étude et arriver au but du cas, on a opté pour une étude qualitative et on a utilisé l'entretien individuel comme technique de recherche, car en raison du sujet étudié et ne nécessitant pas une quantification des données ni une analyse statistique.**

*« Les études qualitatives sont des études à caractère intensif qui utilisent comme procédure de récolte de données une approche 'ouverte', non directive, permissive et indirecte des personnes interrogées. Les études qualitatives par communication visent à un approfondissement du sujet traité. Le mode d'interrogation est non-structuré et le nombre de contact y est relativement peu élevé. Elles cherchent les causes, les fondements d'un comportement, d'une attitude, d'une perception ».*<sup>1</sup>

Selon THIÉTAR et COLL « *L'entretien est une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus. Il s'agit d'amener les sujets à vaincre ou à oublier les mécanismes de défense qu'ils mettent en place vis-à-vis du regard extérieur sur leur comportement ou leur pensée* »<sup>2</sup>.

- Pour notre étude, nous avons choisi l'entretien semi directif comme outil de collecte de données car il offre plus de liberté au répondant, ses réponses contiendront les informations dont nous avons besoin, mais aussi des informations qu'ils ont voulu partager ce qui permet d'approfondir la recherche.

#### **1.4 L'échantillonnage**

---

<sup>1</sup> GAUTHY-SINCHAL(M), VANDERCAMMEN (M) : Etudes de marches: méthodes et outils, éditions Boeck université, Bruxelles, 3ème édition, 2010, P.93-94.

<sup>2</sup> THIÉTAR, (R), COLL, (A) : Méthodes de recherche en management, édition DUNOD, Paris, 2003, p. 235.

Un échantillon est une fraction représentative et un sous ensemble de la population de base qui est interrogée après sélection lors d'une enquête. Après traitement, les résultats obtenus auprès de l'échantillon sont extrapolés à la population étudiée.<sup>1</sup>

Etant stagiaire à plein temps à OOREDOO, nous avons pu être en contact avec toutes les personnes qui étaient chargées de la commercialisation et la distribution des produits et services au sein du département commercial.

Nos responsables étant disponibles pour répondre à notre étude mais aussi coopératifs en nous mettant en contact avec les acteurs qui assurent la commercialisation des produits et services OOREDOO comme : les distributeurs, les grossistes, les responsables des espaces OOREDOO...etc.

Après une demande d'entretien envoyée au département des ressources humaines, pour effectuer un entretien individuel avec plusieurs responsables dans le département commercial. L'entreprise nous a donné une autorisation d'un entretien avec un seul responsable : Mr. Lyes DENNI, Superviseur de Zone Espaces Ooredoo et City Shops OOREDOO.

### **1.5 Elaboration de l'entretien**

On a élaboré un guide d'entretien suivant nos différentes visions, et cela, pour toucher à tous les aspects qui peuvent nous répondre à notre problématique. Le guide est divisé en 3 axes :

#### **Axe1 : Présentation de la personne interviewée et l'organisme OOREDOO**

Dans cette première partie, on veut présenter et connaître la personne interviewé et son rôle dans l'entreprise. On a pu avoir les informations nécessaires sur la personne interviewé et mêmes des présentations sur l'entreprise OOREDOO, son département commercial et ses fonctionnalités.

Ces informations vont nous aider à mieux comprendre l'organisme OOREDOO dans sa vision commercial dans le marché algérien avec des explications sur la place qu'il occupe dans le domaine de la télécommunication.

#### **Axe2 : La politique distribution au sein du département commercial d'OOREDOO**

---

<sup>1</sup> HAMMOUM (Leila) : Les réseaux sociaux, outil de promotion du e-commerce, master 2, EHEC Alger, 2016, P.99.

La politique distribution occupe une place assez importante dans le département commercial, puis elle joue le rôle d'un guide pour les responsables des ventes dans le département commercial.

Dans le deuxième axe, on va se concentrer sur la politique de distribution d'OOREDOO et essayer d'aller dans les profondeurs de la politique distribution : les réseaux de vente et de distribution, l'acheminement des produits OOREDOO...etc.

### **Axe 3 : L'impact de la politique distribution sur la performance commerciale**

Finalement et dans la troisième partie, l'impact de la politique distribution sur la performance commerciale est notre but où on vise ici de le voir clairement avec les questions qu'on a posé dans cette voie.

#### **1.6 Déroulement de l'entretien**

Pour le déroulement de notre entretien, on a choisi la méthode de l'entretien semi-directif, afin de laisser une marge de liberté au interviewé de s'exprimer et de donner le maximum d'information. L'entretien s'est déroulé au sein de l'entreprise dans le département commercial, service consumer sales, et il a duré 35 minutes. Toutefois, il faut garder en vue les objectifs devant être atteints et qu'il est impératif d'avoir des résultats exploitables.

### **Section 3 : Analyse des résultats et recommandations**

#### **1.1 Traitement des résultats**

Après notre entretien individuel et avoir des réponses de la part de notre interviewé sur nos questions, et afin de bien analyser les résultats. On a opté pour une divisions des réponses pour bien structuré notre analyse et comprendre la contribution de la politique distribution à la performance commerciale.

On a divisé les réponses sur trois axes pour une démarche d'analyse comme suit :

#### **1.2 Analyse des réponses des guides d'entretiens**

##### **Axe 1: Présentation de la personne interviewée et le l'organisme OOREDOO**

- **Question1** : Pouvez-vous vous présenter ?

**Réponse :**

*« Je m'appelle Lyes DENNI, j'ai 36 ans, diplômé de l'Université d'Alger en Management et je travaille pour Wataniya Télécom Algérie depuis un peu plus de dix ans ».*

**Analyse :**

Notre interviewé est une personne jeune et dynamique qu'a participé à la réussite de l'entreprise plusieurs fois sur terrain, et aussi il nous a aidé dans l'élaboration de notre enquête par la réponse sur nos questions et même durant la période de stage car il est quelqu'un qu'a fait des études en commerce et management plus l'expérience de dix ans dans le domaine de la télécommunication avec OOREDOO.

- **Question2:** Décrivez en quelques mots votre organisme OOREDOO et son département commercial ?

**Réponse :**

*« OOREDOO Algérie, ou plus exactement Wataniya Télécom Algérie, est un opérateur qui exerce dans le secteur de la télécommunication en Algérie et est aussi le troisième opérateur à avoir intégré ce rude marché concurrentiel. Actuellement leader en matière d'innovation, OOREDOO Algérie fait partie d'un groupe multinationale qui a à sa tête comme actionnaire le groupe Qtel et qui assure une présence dans de multiples pays, en Afrique et en Asie.*

*Étant une entreprise certifiée ISOE 9001 , OOREDOO est reconnue en Algérie comme étant une école à part entière, et de ce fait, cette dernière use ses stratégies des dernières techniques et approches à la fois technologiques et scientifiques, ce qui rend sa structure des plus complètes et complexes dans le marché de la télécommunication, opérant, simultanément sur tous les aspects et segments touchant le client final.*

*L'aspect commercial et donc subdivisé sur plusieurs entités -voire même directions- rendant ainsi, par sa complexité, le mot département commercial insuffisant ».*

**Analyse :**

Comme déjà présenter dans la première section de ce chapitre, OOREDOO comme un opérateur téléphonique dans le marché algérien joue un rôle et d'autres missions en même temps, puisque elle représente un établissement de formation pour les collaborateurs, un élément actif dans la société algérienne à travers ses activités et participations.

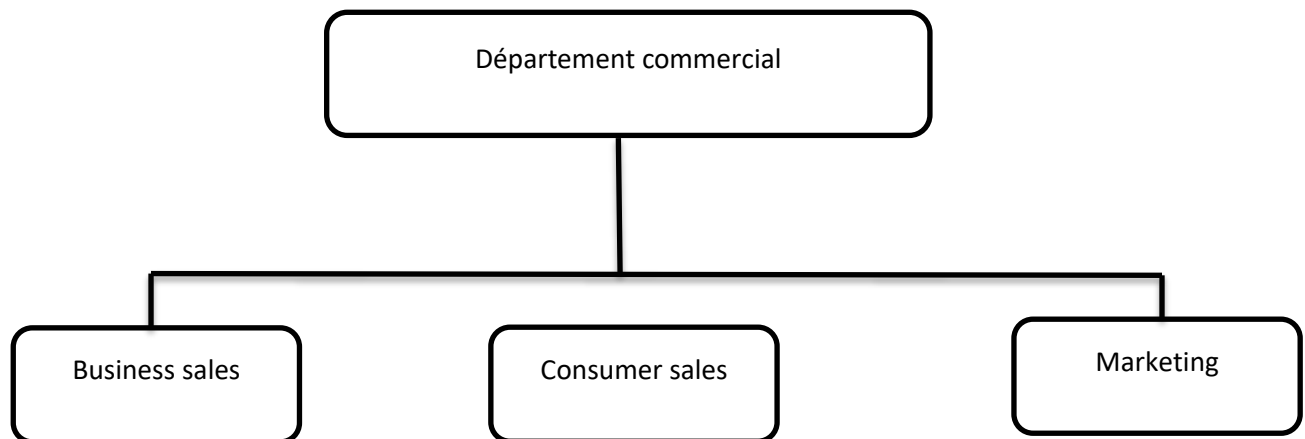
Le marché de la télécommunication est très compétitif à cause plusieurs facteurs, mais OOREDOO cherche toujours à se démarquer des autres opérateurs téléphoniques avec sa vision qui se caractérise par donne une grande importance à l'innovation et être le leader dans cet aspect.

En termes d'innovation, OOREDOO se place à la tête des opérateurs téléphoniques en Algérie, car elle cherche toujours à offrir les meilleurs offres et contenus pour ses clients. OOREDOO vise à être plus proche des algériens et notamment les jeunes en partageant tous les moments ensemble.

El Watniya et comme elle est une multinationale a implanté ses compétences, connaissances et expériences dans plusieurs pays dans le monde où elle opère y compris l'Algérie, ce qu'a fait de OOREDOO Algérie le meilleur espace de travail avec des conditions de travail assez motivante pour le personnel. OOREDOO est aussi une école car elle possède des responsable de un peu partout du monde avec des expérience et connaissance lourde dans ce domaine, des technologies et méthode de travail qui respecte les normes internationales et aussi un état d'esprit qui pousse la personne à donner le mieux et apprendre chaque jour.

- La partie commerciale dans l'entreprise OOREDOO est subdivisée sur tous les départements et les directions de l'entreprise, puisque la fonction commerciale doit être faite par tout le personnel dans tous les départements comme une finalité commune.
- A ce fait le département commercial a un rôle très important, où il exerce sur terrain et en même temps il gère d'autres taches de pilotage commercial.
- Le département commercial représente l'image de l'entreprise face aux clients dans une part, et la partie active et opérationnelle de la stratégie marketing sue terrain, où il peut récolter des feedbacks et des avis des clients par rapport à des offres, produits et services.

Figure 21 : le département commercial d'OOREDOO



Source : Document interne de l'entreprise.

- **Question 3 :** Quelle place occupe OOREDOO dans le secteur de télécommunication ?

**Réponse :**

« Depuis son arrivée sur le marché des télécommunications en Algérie en 2004, OOREDOO ou anciennement connue par le nom commercial de Nedjma a mené un combat acharné dans un climat concurrentiel très rude, en se démarquant depuis le premier jour de par son esprit d'innovation et la qualité irréprochable de sa prise en charge clients, et ce, dans un climat où le prix n'est pas forcément le critère le plus déterminant et où les offres diffèrent relativement peu entre concurrents.

Ce travail acharné a permis à OOREDOO d'avoir le positionnement de leader indétrônable sur le marché algérien, une position que ses équipes jeunes et dynamiques ne cessent de maintenir ».

**Analyse :**

D'après notre interviewé OOREDOO occupe une place du leader dans le marché algérien de la télécommunication par ses offres et produits qui se caractérisent par une touche d'innovation assez remarquable.

Cette place revient aux équipes OOREDOO jeune dynamiques qui mettent leurs efforts afin de satisfaire le client et lui assurer la meilleure prise en charge et aussi une qualité de service unique.

- **Question 4 :** Quel est votre poste et depuis combien de temps vous l'occuper ?

**Réponse :**

*« Actuellement, j'occupe le poste de superviseur de Zone Espaces Ooredoo et City Shops Ooredoo, un poste affilié au département Direct Sales sous la direction Consumer Sales, j'occupe ce même poste depuis six ans, toutefois, j'ai déjà eu à changer de Zone géographique régulièrement ».*

**Analyse :**

Actuellement ce poste est destiné pour une région précise qui regroupe 3 wilayas : Blida, Tipaza et Médéa après la dernière organisation des régions depuis 2018, qui se caractérise par concentration sur les régions.

Ce poste est en relation direct avec les espace OOREDOO pour une région qui procure pour OOREDOO un rendement assez important par rapport à d'autres régions, où il faut mettre un responsable assez compétant et actif.

D'après le superviseur de zone espace Ooredoo et city shops, le changement de région et la répartition des zones est basée sur des orientations commerciales et le rendement qu'une région peut dégager.

- **Question 5** : Quels sont vos tâches et responsabilités au sein du département commercial ?

**Réponse :**

*« Ma principale mission est de veiller au bon déroulement du travail pour les agences faisant partie de la vente directe et se trouvant dans la zone géographique qui m'est dédiée. Cela englobe différents aspects bien entendu, notamment :*

- *S'assurer de l'atteinte des objectifs qualitatifs et quantitatifs fixés.*
- *Assurer la diffusion de l'information au sein des agences.*
- *Veiller sur la bonne prise en charge clients dans les meilleures conditions possibles.*
- *Assurer un suivi et une gestion évolutive des carrières ».*

**Analyse :**

On remarque que le superviseur des espaces OOREDOO et des city shops est chargé de l'acheminement des produits OOREDOO dans la voie directe des ventes (ventes directes) comme suit :

- S'assurer de l'atteinte des objectifs qualitatifs et quantitatifs fixés : le suivi de personnel des ventes directes dans les espaces OOREDOO, afin de pousser les éléments dans les espaces OOREDOO à réaliser les objectifs et challenges tracés par les responsables marketing dans l'aspect qualitatif et quantitatifs.
- Assurer la diffusion de l'information au sein des agences : la fonction commercial nécessite une communication assez fluide et rapide, et pour ce but le superviseur des espaces OOREDOO et city shop met ses efforts avec toutes équipes sur terrain dans sa région. Il communique les objectifs, les challenges, les derniers chiffres réalisés, et les ordres à appliquées par la direction général.
- Veiller sur la bonne prise en charge clients dans les meilleures conditions possibles : les équipes commerciales sont toujours face aux clients pour présenter les produits et la marque OOREDOO, et l'aspect humain joue un rôle très important ici, où il faut contrôler le déroulement d'une meilleure prise en charge des clients.
- Assurer un suivi et une gestion évolutive des carrières : il faut faire un suivi des équipes qui opèrent sur terrain afin de les former, les gérer pour une carrière et évolution continue.

## **Axe2 : La politique distribution au sein du département commercial d'OOREDOO**

- **Question1** : quels sont les réseaux de distribution (commercialisation) des produits d'OOREDOO ?

### **Réponse :**

*« La direction Consumer Sales de la société Ooredoo est une direction qui englobe l'ensemble des canaux de ventes B to C de l'opérateur, Ainsi que les structures supports. Sur la partie commercialisation nous citons :*

*1- Direct Sales :*

*Soit les canaux de ventes directes (Agences: Espaces Ooredoo et kiosques : City Shops Ooredoo)*

*Cette structure a pour objectif principal, en plus de la vente des produits et des services Ooredoo, de prendre en charge les réclamations clients, de diffuser l'information au client final et de veiller sur les aspects SAV et fidélisation.*

*2- Indirect Sales :*

*Soit la distribution, qui représente le canal Indirect et répond aux lois du marché de la distribution par ses différents niveaux :*

- A. Distributeurs: premier niveau de la chaine, les distributeurs sont les premiers régulateurs du marché de la distribution, comme exemple, nous citons Time Com, Star Tech et EVO.*
- B. Grossistes : deuxième niveau de distribution, les grossistes jouent un rôle déterminant, notamment sur la partie disponibilité des produits, nous citons comme exemple : les grossistes SEBTI Télécom et Master Télécom sur la wilaya de Blida.*
- C. Points de vente : communément appelés PDV, c'est le dernier niveau de la distribution, celui qui assure la vente et le placement de manière générale des produits et services au niveau des clients finaux, ce canal reste hyper important pour l'opérateur, car c'est celui qui lui assure sa plus grande capillarité.*

*3- Direction Ooredoo Business*

*Une direction qui vient renforcer le travail des deux autres structures de ventes classiques, en prenant en charge, une partie importante du business B to B de l'opérateur ».*

**Analyse :**

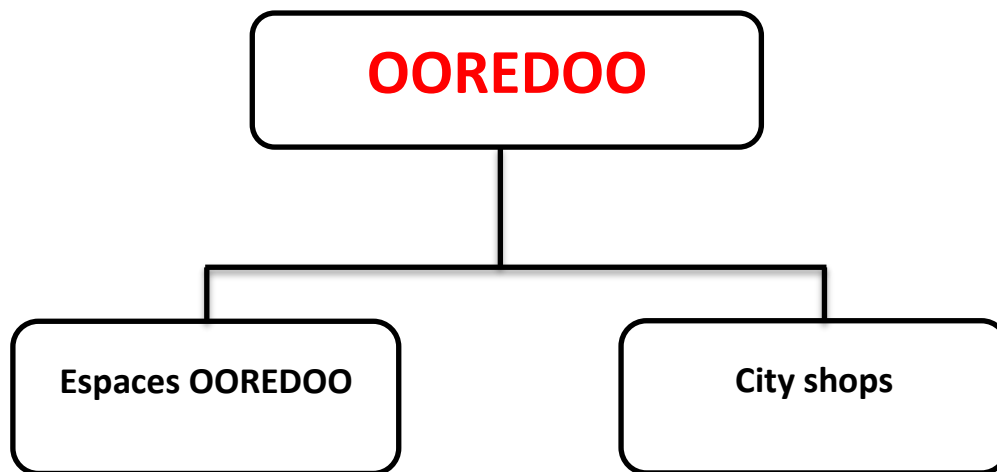
Comme il illustre le superviseur des espaces OOREDOO et des city shop, l'entreprise et dans sa stratégie et politique de distribution ne néglige aucun canal ou réseau pour commercialiser ses produits et services.

Pour l'aspect B to C, l'entreprise cherche à satisfaire le client OOREDOO et être proche le plus possible sur les deux voies : direct sales et indirect sales :

### 1- Direct sales

On remarque que dans ce canal l'entreprise vend ses produits directement dans ses espaces ooredoo avec ses équipes et conseillers client. Par ce canal, l'entreprise peut communiquer directement avec son client et le comprendre à travers ses réclamations, avis et le feedback qu'il le transmet par ses visites dans les espaces OOREDOO et les city shops.

Figure 22 : direct sales



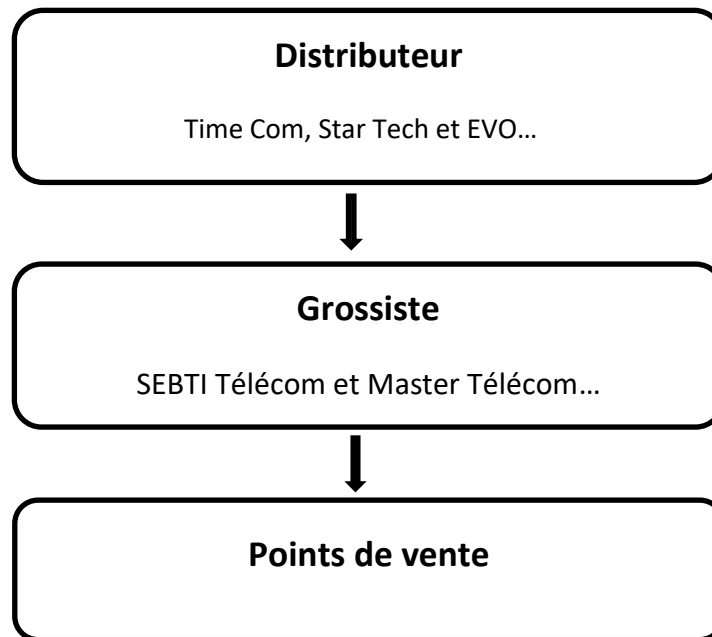
Source : Conception personnelle.

### 2- Indirect sales

Le canal indirect représente une voie de commercialisation pour l'entreprise afin de toucher plus de clients et aussi d'être plus proche, mettre à la disposition les produits et services OOREDOO pour des clients dans des régions isolées.

Pour que le produit soit disponible sur le marché, il doit suivre un acheminement et un processus comme suit :

Figure 23 : indirect sales



Source : Conception personnelle.

L'opération de l'indirect sales passe par trois étapes les distributeurs, les grossistes et puis les points de ventes.

OOREDOO donne la possibilité et l'autorisation à certains distributeurs pour commercialiser ses produits et services. Ses distributeurs signent des contrats de longue durée pour vendre les produits et services OOREDOO aux grossistes sur le territoire national avec des marges bénéficiaire avec des conditions de travail assez strictes afin d'assurer le bon acheminement des produits et services concernant les prix, la qualité et surtout la disponibilité sur le marché tout en respectant la stratégie commerciale de l'entreprise.

Puis on passe à la deuxième étape qui concerne les grossistes qui achètent les produits et services OOREDOO afin de les vendre pour les points de ventes sur leurs régions. Le grossiste est conditionné par une région précise et par un minimum de quantité précise, afin de régler et équilibrer la vente dans les régions, comme prévu dans la politique distribution.

Finalement, il vient le rôle des points de vente qui font de la vente pour plusieurs opérateurs en même temps, et c'est à l'entreprise de les motiver pour mettre les produits et services OOREDOO en première place pour les vendre plus à chaque fois.

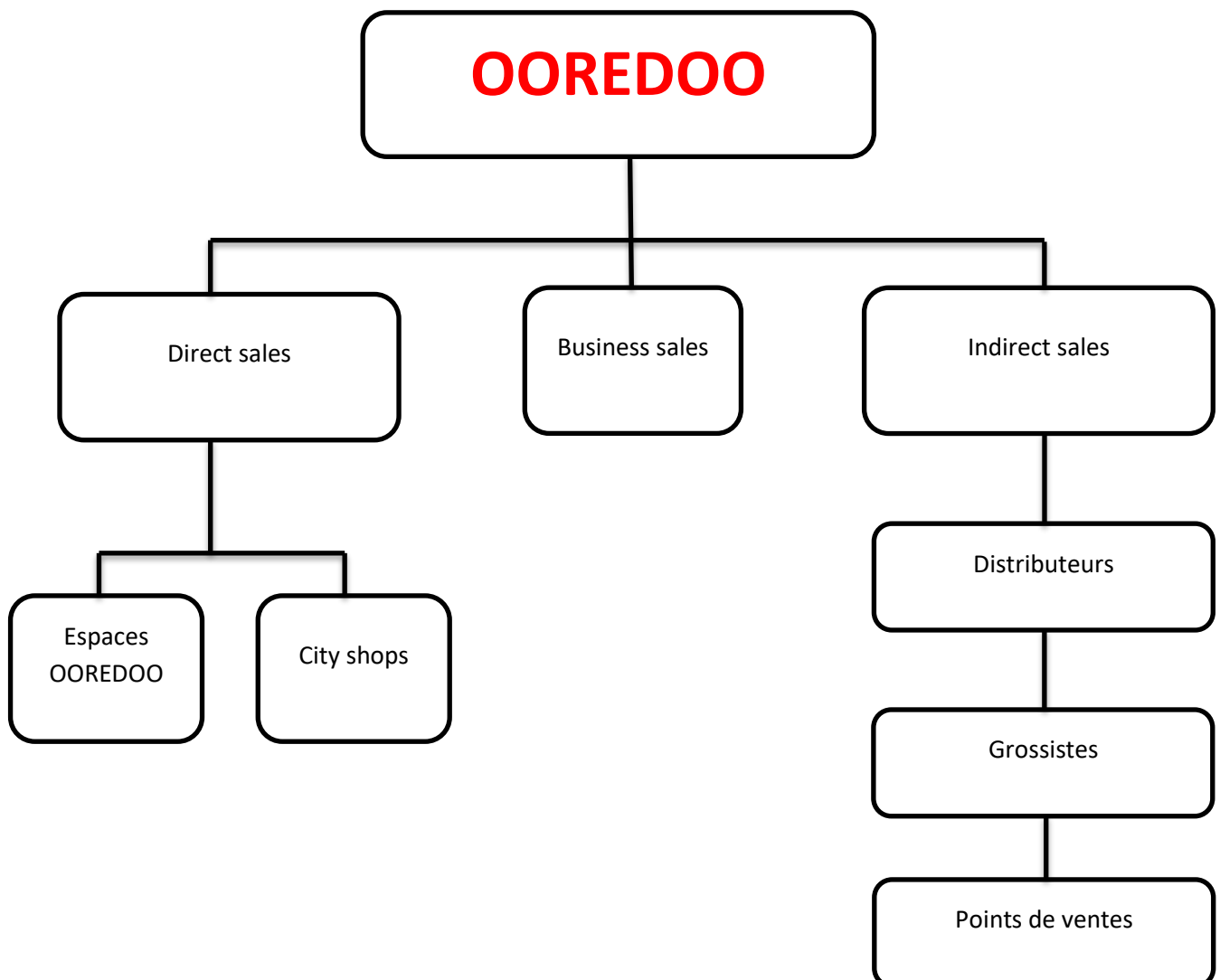
- Cette méthode est généralement utilisée pour être le plus proche des clients OOREDOO dans les villes comme dans les villages et les régions isolées.

### 3- Business sales

On remarque qu'OOREDOO a une relation assez forte avec le monde des entreprises, et pour cela, elle est dans l'obligation de créer des offres et des produits juste pour des entreprises et suivre leurs besoins et attentes. La direction business sales s'occupe de cette partie de l'entreprise et elle met la satisfaction des entreprises en premier degré. Ce canal de commercialisation est très important pour OOREDOO car il dégage un rendement et un profit remarquable.

- La politique de distribution (commercialisation) d'OOREDOO cherche et vise à satisfaire le client d'une manière rentable, et cela est le cœur du marketing. Cette politique qui utilise tous les moyens et les canaux possibles pour rendre le client satisfait, on peut la représenter comme suit :

Figure 24 : les canaux de distribution des produits OOREDOO



Source : Conception personnelle.

- **Question2** : Est-ce que OOREDOO soustrait la distribution de ses produits ?

**Réponse :**

*« Pour certains aspects, oui, surtout sur la partie indirecte, comme indiqué plus haut, trois distributeurs ont pour mission d'assurer continuellement le placement des produits et services Ooredoo sur le marché ».*

**Analyse :**

Notre interviewé confirme que OOREDOO soustrait une partie de sa commercialisation des produits avec des conditions qui touchent la qualité, la quantité et les délais de livraison. Durant mon stage au sein de l'entreprise et même durant les sorties sur terrain avec les responsables de la commercialisation, j'ai pu voir et apprendre comment les sous-traitants de OOREDOO commercialisent les produits et les services en assistant aux négociations des distributeurs avec les grossistes. Pendant cette période les responsables d'OOREDOO contrôlent les cartes SIM vendues, les activations des cartes et même les rechargements (Storm) à tout moment.

- **Question3** : pouvez-vous nous donner un petit résumé de l'acheminement des produits OOREDOO ?

**Réponse :**

*« Plusieurs techniques sont utilisées, cela va du passage par le réseau classique (distributeurs/grossistes/détaillants/clients finaux) ainsi que par une force de vente de frappe, qui peut sous certaines conditions assurer une présence particulièrement personnalisée pour ses clients (telles que les structures Direct Sales et Ooredoo Business) ».*

**Analyse :**

On remarque que le département commercial est le premier responsable des produits et services OOREDOO, puisque c'est à lui de faire la conception des offres et produits dans le service marketing avec la sélection des endroits et des régions où les agents commerciaux doivent vendre ces produits.

Le deuxième point de l'acheminement de produit OOREDOO est le service direct sales qui désigne les points et les manières de vendre les produits et les services car certains produits sont pas destiné à être vendus dans tout le territoire algérien comme : La Gold de OOREDOO.

Il arrive qu'OOREDOO lance des animations hors les points de ventes, city shops et les espaces OOREDOO afin de toucher une certaine catégorie de la société qui répond comme une cible pour la nouvelle offre.

- **Question 4 :** Que pensez-vous de cette stratégie de commercialisation de l'entreprise ?

**Réponse :**

*« La fusion et le fait d'avoir une excellente maîtrise des différents aspects, conformément aux diverses conjonctures de marché possible, font que Ooredoo est un adversaire redoutable sur le marché des télécommunications en Algérie, et contribuent nettement à la réussite de cette dernière, qui a toujours su se démarquer ».*

**Analyse :**

D'après le superviseur des espaces OOREDOO et des city shops la stratégie de commercialisation des produits et services OOREDOO se démarque toujours par rapport à d'autres concurrents sur le marché car l'entreprise sait comment faire la fusion du direct sales et indirect sales, et en même temps, se comporter face aux situations qui peuvent affrontées les responsables dans leur commercialisation des produits. Pour cela l'entreprise doit avoir un personnel qualifié et expérimenté à ce genre d'opérations et situations.

**Axe 3 : L'impact de la politique distribution sur la performance commerciale**

- **Question1 :** Est-ce que le département commercial a eu des changements structurels pendant ces dernières années ?

**Réponse :**

*« Oui effectivement »*

- Si oui, pour quelles raisons ?

*« Le marché de la communication est en constante évolution et rend l'adaptabilité un impératif que se doit de maîtriser tout opérateur digne de ce nom, s'adapter est synonyme de*

*changement ; Plus le climat conjoncturel est complexe, est plus les changements à adopter doivent être profonds voire structurels ».*

**Analyse :**

Le changement de la structure de l'entreprise parfois est nécessaire surtout dans les entreprises qui exercent dans le domaine de la téléphonie mobile. Plus on avance plus la concurrence est forte dans les aspects commerciaux. La partie commerciale dans les entreprise pousse les décideurs a changé de structure à chaque fois, comme il vient de confirmer notre interviewé.

Chez OOREDOO le département commercial se change périodiquement une moyenne de deux ans, où on remarque des fois des petits changements et d'autres des changements radicaux afin de se rattraper ou se démarquer par rapport aux concurrents en termes de rendements et performance commerciale.

- **Question 2 :** Cette nouvelle structure du département a eu quel impact sur la performance commerciale ?

**Réponse :**

*« Comme ses précédentes, en apprenant à s'adapter, OOREDOO Algérie a toujours su faire de ses restructurations une réussite incontestable sur tous les plans ».*

**Analyse :**

D'après la réponse sur cette question, on remarque que les changements effectué au sein de l'entreprise OOREDOO ont pour objectifs d'avoir rendement positifs sur la performance commerciale de l'entreprise dans son aspect de ventes et rendement du personnel. Chaque changement de structure doit apporter des résultats positifs qualitatifs et quantitatifs.

- **Question 3 :** OOREDOO trace-t-elle des objectifs et des challenges pour son personnel, et notamment ses commerciaux ?

**Réponse :**

*« Les équipes commerciales travaillent non seulement par un système de primes de rendement mais carburent aussi aux challenges, un esprit de défi qui pousse les employés à toujours*

*aller chercher le meilleur d'eux-mêmes en développement par la même leurs compétences et esprit d'appartenance ».*

**Analyse :**

OOREDOO est comme toujours dans sa vision de chercher et donner le meilleur, elle veut pousser son personnel à donner le maximum et le meilleur d'eux même pour la satisfaction des clients et rendre l'entreprise de plus en plus rentable. Pour cela elle met des objectifs mensuels et annuels à atteindre à chaque fois avec primes pour son personnel. Ces objectifs sont à la fois quantitatifs et qualitatifs : le chiffre d'affaire, les ventes, la quantité vendue, la qualité d'accueil de client, la moyenne de réalisation des objectifs, l'efficacité...etc.

Tableau : le rendement des cartes SIM activées pour les wilayas Blida, Tipaza et Médéa.

La ville	Nbr de carte SIM	Nbr Carte SIM activées	Rendement%
Blida	10000	6240	62.4%
Tipaza	10000	7000	70%
Médéa	10000	4500	45%

- L'objectif du rendement en % = 60%

Source : documentation interne.

- **Question 4 :** Quel est l'impact de ces objectifs et challenges sur le rendement du personnel ?

**Réponse :**

« *Excellent !* »

**Analyse :**

D'après la réponse de notre interviewé, l'impact des objectifs et des challenges sur le rendement du personnel est très positifs, car les objectifs motivent le personnel pour un meilleur rendement quantitatif et qualitatif.

- **Question 5 :** quels sont les obstacles et les freins liées à la politique distribution

d'OOREDOO ?

**Réponse :**

*« Comme déjà dit, la télécommunication n'offre pas le droit à l'erreur et évoluer dans un tel climat, rend les choses souvent complexes ».*

**Analyse :**

On comprend des dits de notre interviewé que le domaine de télécommunication est très délicat à un point où on n'a pas le droit à l'erreur, car la concurrence est forte et massive. Le climat de travail dans ce domaine met l'évolution de l'entreprise et sa performance commerciale en difficulté.

- **Question 6 :** Que dites-vous sur la politique distribution (commerciale) d'OOREDOO et son impact sur la performance commerciale en termes de vente, chiffre d'affaire et rendements du personnel OOREDOO ?

**Réponse :**

*« Étant une SPA, les chiffres de Ooredoo sont régulièrement publiés et visibles par tout le monde, ces chiffres indique une excellente santé financière de l'entreprise, qui ne cesse d'évoluer depuis son lancement jusqu'à son excellent positionnement actuel sur le marché des télécommunications algériens ».*

**Analyse :**

D'après le superviseur des espaces OOREDOO et city shops, la politique de distribution d'OOREDOO met l'entreprise sur la bonne voie où les chiffres de l'entreprise indiquent que sa performance commerciale est en bonne santé et que l'entreprise est toujours dans la situation de l'évolution.

- Du coup, on remarque que le responsable nous affirme que la politique de distribution (commercialisation) a un impact positif sur la performance commerciale de l'entreprise en termes de chiffre et vente (quantitatifs), et même par rapport au rendement du personnel (qualitatif).

### 1.3 Synthèse des résultats et recommandations

L'entreprise OOREDOO Algérie et dans sa politique distribution confirme qu'il y a un impact sur la performance commerciale qu'est positif dans cette dernière. En effet, il existe d'autres points faibles par rapport à sa politique de distribution qu'on doit citer avec les points forts :

### 1.3.1 Les points forts

- OOREDOO maîtrise sa politique de distribution en général à travers son optique de couverture.
  - Les canaux de distribution d'OOREDOO assurent l'écoulement des produits et services même dans des régions isolées.
  - La répartition des régions de commercialisation est équilibrée par rapport aux nombre de client et au rendement.
  - Le marché de la télécommunication est très compétitif, mais OOREDOO à travers l'utilisation des méthodes et technologies assez développé, elle arrive à assurer une place dans ce marché avec son avantage compétitif, sa politique de distribution.
  - Les ressources humaines d'OOREDOO assurent l'application de la politique de distribution avec un rendement très positif concernant la performance commerciale.
  - L'engagement d'OOREDOO avec ses clients est très puissant avec la relation crée depuis sa création.
  - La fixation des objectifs et des challenges à pousser le personnel d'OOREDOO à donner de son mieux pour réaliser des chiffres remarquables dans le marché de la télécommunication.
  - La politique de distribution d'OOREDOO arrive à équilibrer entre l'aspect qualitatif et quantitatif afin de satisfaire le client algérien.
  - La politique de distribution d'OOREDOO à assurer une continuation de la bonne santé de l'entreprise dans son aspect financier et commercial.
- **La politique de distribution (commercialisation) d'OOREDOO a un impact très positif sur sa performance commerciale dans son aspect qualitatif et quantitatif.**

### 1.3.2 Les points faibles

Durant nos sorties avec les responsables du département commercial, on a pu avoir une idée sur les obstacles et les freins de la politique distribution et son impact sur la performance commerciale. On considère ces points comme des points faibles pour l'entreprise dans sa politique :

- La sous-traitance dans une partie des canaux de distribution à créer des retards de livraison et des difficultés concernant la maîtrise de la distribution des produits et services.
- La centralisation de la décision concernant la commercialisation des produits représente un obstacle par rapport à la rapidité de la performance commerciale, où on remarque qu'il existe des retards concernant la prise de décision quand il s'agit d'une région hors la capitale Alger.
- Les quantités des produits et services demandé par les distributeurs et les grossistes sont généralement supérieures à celle qui propose l'entreprise, qu'évoque un manque des produits sur le marché et notamment dans les régions isolées.
- Dans ce cas, les grossistes choisissent de travailler et faire la promotion pour les autres opérateurs qui proposent des quantités plus et des marge bénéficiaire assez importante.
- D'après la carte géographique des implantations des espaces OOREDOO, il existe un manque remarquable en termes d'espace dans plusieurs régions dans le centre et le sud, on cite comme exemple : koléa, centre-ville de Blida...etc.
- On remarque qu'il existe un écart entre les marges bénéficiaires des grossistes et celle des commerciaux d'OOREDOO, et cela peut réduire les efforts des commerciaux chez OOREDOO, sachant qu'ils mettent des efforts énormes pour que l'objectifs soit atteint

### 1.3.3 Les recommandations

Après l'élaboration de l'entretien, son analyse et la réalisation de la synthèse qu'a prouvé des points faibles et des points forts dans la politique de distribution et son impact sur la performance commerciale, on suggère et recommande :

- Regrouper les deux services de la commercialisation directe et indirecte, afin de mieux collaborer et communiquer par rapport à ce qu'il doit être fait sur terrain.

- Former les commerciaux d'OOREDOO dans le domaine de négociation commerciale, pour bien vendre les produits et services dans le bon lieu et moment.
- Mettre plus de contrôle sur le travail et les démarches des distributeurs sur le marché afin de contrôler les quantités et prix.
- Augmenter le nombre de commerciaux dans les régions où y a plus d'habitat.
- Augmenter les espaces OOREDOO dans les zones où y a vraiment du commerce et des clients actifs.
- Etre à jour avec tout ce qui concerne la répartition géographique de la population local, où on a remarqué qu'il existe des nouvelles villes qui n'ont pas un espace OOREDOO pour assurer le minimum du service.
- Former les conseillers client qui travaillent dans les boutiques pour améliorer l'accueil, présentation des produits et service OOREDOO et mieux faire la remontée de l'information, surtout celle qui concerne la commercialisation.
- Elaborer un gille pour la fixation des objectifs et challenge dans l'aspect quantitatif et qualitatif.

Elaborer une politique de distribution (commercialisation) et la mettre en application nécessite tout un travail humain et matériel. La combinaison entre ces deux derniers peut assurer une performance commerciale pour l'entreprise.

A travers ce chapitre on a pu présenter l'organisme OOREDOO et sa politique de distribution qui peut nous prouver si elle impacte la performance commerciale dans plusieurs aspects comme on vu.

**Remarque :**

**On tient à dire que l'entreprise nous oblige à rien publier tout ce qui concerne les chiffres et les documentations qui touchent ses activités depuis l'année 2017, à cause de la confidentialité d'information.**

# **Conclusion Générale**

## Conclusion générale

Au regard de la complexité de l'environnement commercial, constatée actuellement, avoir un avantage concurrentiel afin de se démarquer par rapport aux autres concurrents est très nécessaire pour que l'entreprise puisse avoir une performance commerciale performante.

La stratégie marketing vient comme une base solide qui peut gérer l'entreprise dans son activité, où les responsables marketing cherchent à comprendre les variables qui existent sur le marché, puis ils élaborent cette stratégie dans la manière de combiner entre les outils et les concepts marketing avec une démarche précise.

La démarche marketing consiste à suivre trois grandes étapes. La première vise à comprendre le marché et ses variables avec des études marketing en utilisant les différentes méthodes et outils. Après la compréhension du marché, les responsables doivent passer au marketing stratégique afin de choisir ou se positionner, quoi cibler avec quelle segmentation. Finalement, vient le marketing opérationnel afin d'appliquer le tout sur terrain avec les quatre éléments du mix marketing, là où la politique de distribution manifeste comme une arme et moyen de réaliser une bonne performance commerciale et se démarquer des autres sur le marché.

La performance commerciale comme concept très vaste, elle touche tous les éléments de l'entreprise qualitatifs, quantitatifs ou financiers, humains. Les décideurs doivent mettre tout ça en considération, puisque la performance commerciale est le régime qui fait tourner la roue de l'entreprise. La performance commerciale de n'importe quelle entreprise est représentée par plusieurs indicateurs, qui viennent pour donner une mesurabilité concrète. Elle peut être qualitative comme quantitative, et elle est souvent influencée par plusieurs variables de la stratégie marketing.

Cette recherche s'inscrit dans le cadre des études traitant la contribution de la politique de distribution à la performance commerciale, dans le cadre de cette étude, nous avons pour objectif d'analyser l'acheminement des produits et services dans son aspect de commercialisation afin de comprendre l'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale.

L'entreprise OOREDOO nous a ouvert les portes pour réaliser notre étude et essayer de comprendre notre thème dans ses multiples dimensions. Dans son département commercial,

ainsi que dans ses espaces commerciaux, on a pu observer la stratégie de distribution des produits et services OOREDOO avec les responsables marketing et les commerciaux.

Dans le but de répondre à notre problématique qui est, nous le rappelons : « *Dans quelle mesure la politique de distribution contribue-t-elle dans l'amélioration de la performance commerciale ?* ». Nous avons opté pour une étude qualitative menée sur un échantillon et réalisée avec un entretien individuel semi directif, en visant à apporter le maximum d'information afin de répondre à nos questions secondaires et à la problématique principale.

L'objectif étant de mesurer la contribution de la politique de distribution qui représente une variable principale du mix marketing à la performance commerciale, qui représente le tableau de bord de l'activité avec ses différents indicateurs.

A l'issue de notre travail de recherche, nous sommes arrivés à trouver des réponses à nos hypothèses afin de les affirmer ou de les confirmer. Nous allons l'expliquer dans ce qui suit :

**Hypothèse 1 :** La politique de distribution permet d'avoir une performance commerciale efficace.

Cette hypothèse est partiellement confirmée. Car nous avons constaté que la politique de distribution dans ses multiples variables impacte la performance commerciale positivement comme négativement. Donc il existe d'autres variables qui peuvent assurer une performance commerciale efficace pour l'entreprise, d'où la politique de distribution est une variable primordial parmi d'autres.

On observe ça dans les réponses du troisième axe.

**Hypothèse 2 :** La performance commerciale a une relation de dépendance avec la politique de distribution.

Cette hypothèse est confirmée. La politique de distribution est considérée comme la voie qui guide la commercialisation des produits et services, en utilisant les moyens matériels et humains afin d'atteindre un objectif fixé. Ce dernier est représenté par des indicateurs qui expriment une mesurabilité des variables qualitatives et quantitative. On appelle l'ensemble de ces variables la performance commerciale.

D'où la performance commerciale a une relation de dépendance avec la politique de distribution.

Cette recherche a apporté un éclaircissement sur plusieurs points quant à l'utilisation de la politique de distribution comme un outil ou avantage concurrentiel dans le marché afin de réaliser une meilleure performance commerciale. Néanmoins, elle connaît des limites que nous jugeons bons d'être soulignées :

- L'échantillon constitué une seule personne, où ses réponses sur nos questions sont peu représentatives. La taille de l'échantillon restreinte nous empêche de généraliser les retombés sur la totalité de la population.
- Toute la partie pratique a été basée sur des informations données au grand public. Une grande partie d'information a été jugés comme confidentielle et stratégique.
- Par un manque de moyen et de temps, notre analyse a eu une certitude de confirmation ou infirmation des hypothèses posées.
- Notre demande d'entretien avec plusieurs responsables et cadres de l'entreprise a été refusé sous prétexte de la sensibilité des postes de ses derniers.
- Notre entretien était avec un seul responsable, où ses réponses et analyse sont très limités à répondre à notre problématique.

Et enfin, les idées présentées dans ce mémoire restent ouvertes à d'autres exploitations et d'autres travaux de recherches afin de perfectionner ou de compléter ce modeste travail.

# **Bibliographie**

# Bibliographie

## Ouvrage :

- Alfred P. Sloan , «Mes années à la General Motors », 1967
- BHIMANI Alnoor, Horngren Charle, Foster George, Langlois George, Datar Srikant : « Contrôle de gestion et gestion budgétaire », Edition Pearson Education France, Paris, 2006.
- BOISLANDELLE H-M., « Gestion des ressources humains dans la PME», Edition Economica, paris, 1998
- GAUTHY-SINCHAL(M), VANDERCAMMEN (M) : Etudes de marches: méthodes et outils, éditions Boeck université, Bruxelles, 3éme édition, 2010
- Jacques Lendrevie, Julien Lévy et Denis Lindon, Mercator 9e édition, France, 2013
- M.A.BLANC, M.P.LE GALE, Toute la fonction commerciale, Dunod, Paris 2006
- Patrick Gilbert, Jocelyne Yalenios, L'évaluation de la performance individuelle, 2017
- Philip Kotler, Kevin Keller, Delphine Manceau et Bernard Dubois, Marketing management 13e édition, 2010
- SAVALL H. ; ZARDET V, « maitriser les coûts et les performances cachés », Edition, Economica, 1989
- THIÉTAR, (R), COLL, (A) : Méthodes de recherche en management, édition DUNOD, Paris, 2003
- WEISS D., « La fonction ressource humain», Editions d'Organisations, Paris, 1988.

## Webographie :

- [www.definitions-marketing.com](http://www.definitions-marketing.com)
- [www.e-marketing.eu](http://www.e-marketing.eu)
- [www.marketing-etudiant.fr](http://www.marketing-etudiant.fr)
- [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)
- [www.conseilsmarketing.com](http://www.conseilsmarketing.com)
- [www.ooredoo.com](http://www.ooredoo.com)
- [www.ooredoo.dz](http://www.ooredoo.dz)
- [www.sabbar.fr](http://www.sabbar.fr)
- [www.academia.edu](http://www.academia.edu)

# **Annexes**

## Liste des annexes

Annexe N°	Titre
1	Le guide d'entretien
2	L'organigramme de l'entreprise d'OOREDOO

## **Annexe 1 : Le guide d'entretien**

### **Pour l'entreprise OOREDOO**

**(Mr Lyes Denni)**

Dans le cadre de l'élaboration de mon mémoire de fin d'étude, en vue d'obtention d'un master en sciences commerciales au sein de l'école des hautes études commerciales EHEC (ex INC), option marketing. Pour la réalisation de notre enquête dont le thème qui traite « la contribution de la politique distribution à la performance commerciale », et qui vise à comprendre la contribution de la politique distribution à la performance commerciale dans une entreprise de télécommunication. On a mis plusieurs hypothèses pour cette problématique et afin de les confirmer ou infirmer, on a structuré un ensemble de questions qui nous facilite la réponse à cette problématique.

On sollicite votre collaboration et enrichissement à ce travail en vous priant de bien vouloir répondre à nos questions. Les informations fournis seront utilisées à des fins purement scientifiques.

On vous remercie de nous consacrer une partie de votre temps pour ce travail scientifique.

- Les questions

#### **Axe 1: Présentation de la personne interviewée et le l'organisme OOREDOO**

Question1 : Pouvez-vous vous présenter ?

Question2: Décrivez en quelques mots votre organisme OOREDOO et son département commercial ?

Question3: Quel est votre poste et depuis combien de temps vous l'occuper ?

Question4: Quels sont vos tâches et responsabilités au sein du département commercial ?

Question5 : Quelle place occupe OOREDOO dans le secteur de télécommunication ?

#### **Axe2 : La politique distribution au sein du département commercial d'OOREDOO**

Question1 : quels sont les réseaux de distribution (commercialisation) des produits d'OOREDOO ?

Question2 : Est-ce que OOREDOO soustraite la distribution de ses produits ?

Question3 : pouvez-vous nous donner un petit résumé de l'acheminement des produit OOREDOO ?

Question 4 : Que pensez-vous de cette stratégie de commercialisation de l'entreprise ?

### **Axe 3 : L'impact de la politique distribution sur la performance commerciale**

Question 1 : Est-ce que le département commercial a eu des changements structurels pendant ces dernières années ?

- Si oui, pour quelles raisons ?

Question 2 : Cette nouvelle structure du département a eu quel impact sur la performance commerciale ?

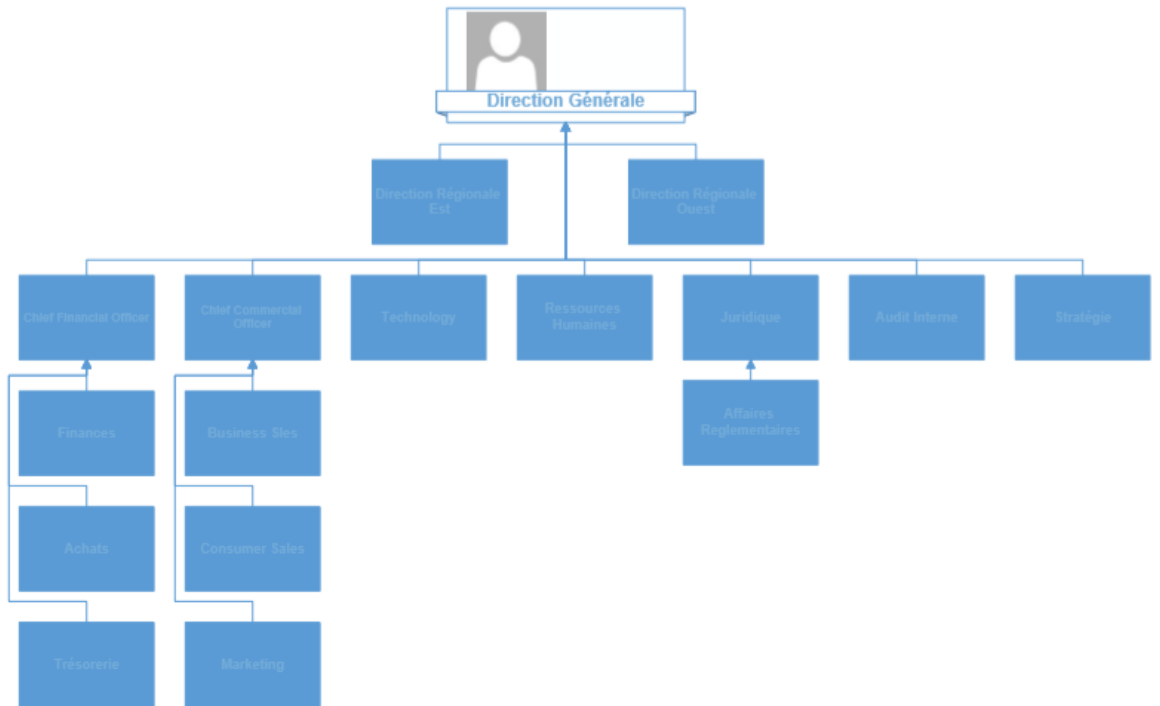
Question 3 : OOREDOO trace-t-elle des objectifs et des challenges pour son personnel, et notamment ses commerciaux ?

Question 4 : Quel est l'impact de ces objectifs et challenges sur le rendement du personnel ?

Question 5 : quels sont les obstacles et les freins liées à la politique distribution d'OOREDOO ?

Question 6 : Que dites-vous sur la politique distribution (commerciale) d'OOREDOO et son impact sur la performance commerciale en termes de vente, chiffre d'affaire et rendements du personnel OOREDOO.

## Annexe 2 : Organigramme de l'entreprise OOREDOO



# Table des matières

Résumé	
Dédicaces	
Remerciements	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Sommaire	
<b>Introduction.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre1 : La politique de distribution.....</b>	<b>4</b>
<b>Section 1 : La démarche marketing dans une entreprise.....</b>	<b>5</b>
1.1 définition du marketing.....	5
2.1 La démarche marketing.....	6
2.2 Les études marketing.....	7
2.2.1 l'analyse de l'environnement de l'entreprise.....	9
2.3 Marketing stratégique.....	13
2.3.1 La segmentation.....	14
2.3.2 Le ciblage.....	19
2.3.3 Le positionnement.....	21
2.4 Marketing opérationnel.....	24
2.4.1 La politique produit.....	24
2.4.2 La politique prix.....	26
2.4.3 La politique de communication.....	27
<b>Section 2 : La politique de distribution, un avantage pour l'entreprise.....</b>	<b>30</b>
1. La politique de distribution.....	31
1.1 Définition de la distribution.....	31
1.2 Les fonctions de la distribution.....	32
1.3 Les objectifs de la politique de distribution.....	33
1.4 La structure de la distribution.....	35
1.4.1 Le circuit de la distribution.....	35
<b>Conclusion.....</b>	<b>38</b>
<b>Chapitre2 : la performance commerciale .....</b>	<b>39</b>
<b>Section1 : Fondements de la performance commerciale.....</b>	<b>40</b>
1.1 définition de la performance.....	40

1.2 Les notions voisines de la performance.....	41
1.3 Les fonctions de performance.....	43
1.4 Les enjeux de la fonction commerciale.....	43
1.5 Les types de la performance commerciale.....	44
1.6 La relation entre la performance et la stratégie de l'entreprise.....	45
1.7 La performance organisationnelle.....	46
1.8 La performance stratégique et la performance concurrentielle.....	47
<b>Section2 : Les indicateurs quantitatifs et qualitatifs de la performance commerciale.....</b>	<b>48</b>
1.1 Le mesure de la performance.....	49
1.2 Les types de la mesure.....	50
1.3 La source de la performance.....	53
2.1 Les indicateurs internes et externes.....	54
2.2 Les indicateurs quantitatifs et qualitatifs.....	55
2.2.1 Les indicateurs quantitatifs.....	55
2.2.2 Les indicateurs qualitatifs.....	58
<b>Conclusion.....</b>	<b>59</b>
<b>Chapitre3 : la contribution de la politique de distribution à la performance commerciale.....</b>	<b>60</b>
<b>Section1 : La présentation de l'entreprise OOREDOO.....</b>	<b>61</b>
1. Présentation de l'organisme d'accueil.....	61
1.1 Le groupe OOREDOO.....	61
1.2 OOREDOO Algérie.....	61
1.3 Les valeurs d'OOREDOO.....	62
1.4 Mission et objectifs d'OOREDOO.....	64
1.5 L'identité visuelle d'OOREDOO.....	66
1.6 L'organigramme d'OOREDOO.....	67
<b>Section2 : Méthodologie de recherche.....</b>	<b>70</b>
1.1 L'étude qualitative.....	70
1.2 Les techniques des études qualitatives.....	71
1.3 Présentation et objectifs du cas.....	78
1.4 L'échantillonnage.....	79
1.5 Elaboration de l'entretien.....	80
1.6 Déroulement de l'entretien.....	81
<b>Section3 : Analyse des résultats et recommandations.....</b>	<b>81</b>
1.1 traitement des résultats.....	81

1.2 Analyse des réponses de guide d'entretien.....	81
1.3 Synthèse des résultats et recommandations.....	96
1.3.1 Les points forts.....	96
1.3.2 Les points faibles.....	97
1.3.3 Recommandations.....	97

<b>Conclusion générale.....</b>	<b>99</b>
---------------------------------	-----------

**Bibliographie**

**Annexes**

**Tables des matières**