

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

EHEC

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
Master en Sciences Commerciales**

Option : Distribution & Management de la chaine Logistique

THEME :

**Evaluation de la performance d'un réseau de
distribution de la téléphonie mobile
ETUDE DE CAS : ATM MOBILIS**

Elaboré par :

Imen LAMMALI

Encadré par :

**M. Faouzi GHIDOUCHE
Maître de conférences «A»
à EHEC Alger**

**4^{ème} Promotion
Juin 2017**

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

EHEC

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
Master en Sciences Commerciales**

Option : Distribution & Management de la chaîne Logistique

THEME :

**Evaluation de la performance d'un réseau de
distribution de la téléphonie mobile
ETUDE DE CAS : ATM MOBILIS**

Elaboré par :

Imen LAMMALI

Encadré par :

**M. Faouzi GHIDOUCHE
Maître de conférences «A»
à EHEC Alger**

**4^{ème} Promotion
Juin 2017**

Résumé

Le monde des services est en constante évolution et représente une part très importante du PIB des pays en développement, le marché Algérien de la téléphonie mobile en est un exemple très représentatif. L'opérateur historique ATM Mobilis exerce dans ce secteur depuis plus de 14 ans et a su s'imposer comme leader du marché avec un parc dépassant les 17 millions d'abonnés et un taux de couverture réseau de 96,7 % du territoire national.

La prise en considération de l'importance stratégique de la fonction distribution dans la gestion des entreprises de services est incontestablement l'une des tendances majeures de la pratique managériale actuelle. La croissance du volume d'activité de l'entreprise, la relation qu'entretient le consommateur final avec le produit, ainsi que le fait que la distribution soit une source importante de coûts, justifient pleinement cette orientation.

C'est dans cette dynamique que l'entreprise a créé son propre réseau de distribution et essaye de le structurer entre le choix d'implantation des agences, via le circuit direct et la distribution des produits à travers les distributeurs master, les commerciaux et les points de ventes du circuit indirect, Mobilis dispose d'un large choix de canaux pour pouvoir atteindre sa cible et assurer la disponibilité de ses offres et services.

Afin de pouvoir traiter notre sujet qui porte sur l'évaluation de la performance d'un réseau de distribution, nous avons articulé notre travail de recherche autour de deux grands points, d'une part, nous avons essayé de cerner des notions essentielles telles que service, distribution et mesure de la performance et, d'une autre part, notre partie empirique qui consiste à vérifier ces notions théoriques au sein d'ATM Mobilis où nous avons effectué notre stage.

Mots clés : Service, Distribution, Réseaux de distribution, Téléphonie Mobile, ATM Mobilis, Implantation, Performance, Indicateurs de la performance, Démarche d'optimisation.

الخلاصة

يخضع عالم الخدمات لتطور دائم، وهو يمثل حصة شديدة الأهمية من الناتج الداخلي الخام في الدول النامية. السوق الجزائرية للهواتف النقالة تُعد أحد الأمثلة النموذجية عن هذا الواقع.

المتعامل التاريخي "أ.ب.م موبيليس" ينشط في هذا القطاع منذ 14 عاما ونجح في فرض وجوده كأكبر ناشط في هذه السوق بـ: 17 مليون مشترك وشبكة تُغطّي 96.7 بالمائة من التراب الوطني.

الأخذ بعين الاعتبار للأهمية الإستراتيجية لوظيفة التوزيع في عملية إدارة المؤسسات الخدمية يُعتبر، بما لا يحتمل أيّ جدل، أحد التوجهات الرئيسية لأساليب الإدارة الحالية.

السبب في هذا التوجه يعود لتنامي حجم نشاط المؤسسة وللعلاقة التي تربط المستهلك بالمنتج، وأيضا لكون عملية التوزيع مصدر تكاليف مُعتبرًا للمؤسسة.

من هذا المنظور، قامت المؤسسة بتأسيس شبكتها الخاصة للتوزيع وعملت على هيكلتها حسب خياريّ إنشاء الوكالات عبر الشبكة المباشرة من جهة وتوزيع المنتوجات من جهة أخرى بواسطة الموزعين المتخصصين والوكلاء التجاريين ونقاط البيع التي تدخل في الشبكة غير المباشرة. وتملك مؤسسة "موبيليس" خيارات واسعة من القنوات للوصول إلى هدفها وضمان وفرة معروضاتها وخدماتها.

من أجل معالجة موضوعنا هذا الذي يدور حول فعالية شبكة "موبيليس" للتوزيع، قمنا بصياغة بحثنا وفق محورين أساسيين: حاولنا من جهة الإحاطة ببعض المفاهيم على غرار الخدمة والتوزيع وقياس الفعالية، ومن جهة أخرى قمنا بدراسة حالة تطبيقية تتمثل في وضع هذه المفاهيم النظرية على المحكّ من الناحية العملية داخل مؤسسة "أ.ب.م موبيليس" التي أجرينا فيها دورتنا التربصية.

الكلمات المفتاحية: خدمة، توزيع، شبكات التوزيع، الهاتف النقال، أ.ب.م موبيليس، نشر، فعالية، مؤشرات الفعالية، منهجية تحقيق الأمثلة.

Abstract

The world of services, which represents a very important part of developing countries GDP, is constantly evolving. The Algerian mobile telephony market is a very representative example of such a fact.

ATM Mobils, an Algerian phone operator, is activating in this economic sector since more than 14 years. It has succeeded to impose itself as a leader of the national market of telephony with its more than 17 million subscribers and a network coverage rate of 96.7 per cent of the national territory.

The management of services companies is undoubtedly giving a higher consideration to the strategic importance of the function of distribution, which becomes presently one of the major trends of managerial practices.

This orientation is fully justified by the growth of the companies' volume of activities, the relation between the consumer and the product, and the fact, as well, that the distribution function is for companies an important source of costs.

It is in this dynamic that the company, ATM Mobilis, has created its own distribution network and tries to give it its own structures. The company has to choose for that aim between the implantation of agencies, via the direct circuit, and the distribution of products by means of the masters distributors, the sales representatives, and the points of sale of the indirect circuit. To reach its target and ensure the availability of its offers and services, Mobilis has a wide choice of channels.

In order to be able to treat our subject, which deals with the evaluation of the Mobilis network distribution performance, we have built our study on two main points:

On the one hand, we tried to identify some important notions such as service, distribution and performance measurement, and on the other hand our empirical case, which consists on verifying these theoretical notions within the ATM Mobilis company, where we carried out our traineeship.

Keywords: Service, Distribution, Distribution networks, Mobile telephony, ATM Mobilis, Implantation, Performance, Performance indicators, Optimization approach.

REMERCIEMENTS

Tout d'abord je remercie le bon **Dieu** d'avoir béni mon parcours, de m'avoir permis d'accomplir ce travail et de m'avoir orienté vers le chemin du savoir et les portes de la connaissance.

Je remercie du plus profond de mon cœur ma chère famille qui a toujours cru en moi : mes **Parents**, mes **grands-parents** et mes **deux frères**.

Je tiens à présenter mes sincères remerciements à **M. Faouzi GHIDOUCHE**, mon encadreur pour son soutien et ses précieux conseils. Il a été pour moi un guide tout au long de mon travail à m'aider à trouver des solutions pour avancer et durant tout mon cursus à EHEC.

Je remercie également, l'ensemble du personnel de l'entreprise **ATM MOBILIS** qui m'ont très bien accueilli. Merci à **M. Ahmed CHOUDAR** le président directeur général de m'avoir accordé cette opportunité, à **M. Samir REBIA** Directeur de la Direction de Distribution et des Ventes Grand Public, à **M. Reda ALKEMA** Sous-Directeur des Ventes Indirectes et à **M. Sofiane OUANOUI** Chef du département Distributeurs Master de m'avoir accueilli au sein de son équipe.

En Particulier, mes vifs remerciements vont à mon promoteur **M. Yazid ALLEG** Superviseur Distributeur Master au sein d'ATM MOBILIS, qui n'a ménagé aucun effort pour répondre à mes questions, pour son soutien indéfectible et ses orientations judicieuses tout au long de mon stage. Également, pour l'amabilité, la sympathie et la bonne humeur qu'il a su partager.

J'exprime ma gratitude à tous mes **professeurs** chacun d'eux a le mérite d'avoir contribué à une partie de ce qui me définit aujourd'hui et pour cela ils resteront à jamais dans mon cœur. Ainsi que tout le **corps professoral et administratif** de l'**Ecole des Hautes Etudes Commerciales** pour leur patience et leur présence au quotidien.

Je présente également mes remerciements aux **membres du jury** qui me feront l'honneur d'évaluer et de juger mon travail.

Je remercie enfin tout particulièrement **mes camarades et amis** de m'avoir soutenue, les membres du **Club des Distributeurs HEC**, de **START** et de **SOLEIL** qui sont pour moi une seconde belle et grande famille. Et à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce projet de fin de cycle Master.

Imen LAMMALI

Liste des Tableaux

Page

Chapitre I :

Tableau I.1 : Avantages et inconvénients de la création d'un réseau de distribution propre à l'entreprise.....	20
Tableau I.2 : Les objectifs et difficultés d'une stratégie multi-réseaux.....	23
Tableau I.3 : Les avantages et les inconvénients du réseau direct.....	24
Tableau I.4 : Les avantages et les inconvénients du réseau indirect.....	25
Tableau I.5 : Les critères de la performance à court et long terme.....	37

Chapitre II :

Tableau II.1 : Le parc d'abonnés des opérateurs du marché Algérien de la téléphonie mobile (Troisième trimestre 2015-2016).....	63
Tableau II.2 : Le chiffre d'affaires des opérateurs Algériens de la téléphonie mobile (troisième trimestre 2015-2016).....	64

Chapitre III :

Tableau III.1 : Tableau récapitulatif du nombre d'agence par DR d'ATM Mobilis....	95
Tableau III.2 : Tableau récapitulatif du nombre d'agences des trois opérateurs sur la wilaya d'Alger.....	95
Tableau III.3 : Tableau récapitulatif de l'échantillon de notre étude.....	105
Tableau III.4 : Profil des interviewés de notre étude.....	106

Liste des figures

	Page
Chapitre I :	
Figure I.1 : Structure des circuits de distribution.....	14
Figure I.2 : Les trois configurations de base des canaux de distribution des services.....	18
Figure I.3 : Les caractéristiques clés des unités commerciales.....	26
Figure I.4 : Les axes de la performance.....	34
Figure I.5 : Les différents indicateurs d'évaluation de la performance commerciale.....	42
Chapitre II :	
Figure II.1 : Le changement du logo d'ATM MOBILIS.....	52
Figure II.2 : L'organigramme général d'ATM MOBILIS (2017).....	53
Figure II.3 : Le parc d'abonnés des trois opérateurs Algériens de la téléphonie mobile (troisième trimestre 2015-2016)	63
Figure II.4 : Les réalisations en CA des trois opérateurs Algériens de la téléphonie mobile (troisième trimestre 2015-2016).....	64
Figure II.5 : L'évolution du CA d'ATM MOBILIS pour l'année 2016.....	65
Figure II.6 : La 5(+1) forces concurrentielles de PORTER d'ATM MOBILIS.....	67
Figure II.7 : L'hexagone sectoriel du marché de la téléphonie mobile.....	68
Figure II.8 : La matrice S.W.O.T d'ATM MOBILIS.....	71
Figure II.9 : Stratégies du réseau de distribution d'ATM MOBILIS.....	77
Figure II.10 : Schéma récapitulatif de l'acheminement des produits via le réseau direct d'ATM MOBILIS.....	79
Figure II.11 : Schéma récapitulatif de l'acheminement des produits via le réseau mixte d'ATM MOBILIS.....	81
Chapitre III :	
Figure III.1 : Organigramme de la DDVGP.....	85

Figure III.2 : Schéma récapitulatif de la structure de la SDVI.....	88
Figure III.3 : Répartition des managers de zones et commerciaux VI sur le territoire national.....	91
Figure III.4 : Schéma récapitulatif de l'acheminement des produits via le réseau indirect d'ATM MOBILIS.....	93
Figure III.5 : Cartographie des agences ATM Mobilis sur la wilaya d'Alger.....	96
Figure III.6 : Cartographie des agences des 3 opérateurs mobile sur la wilaya d'Alger.....	97
Figure III.7 : Méthode d'élaboration du guide d'entretien.....	103

Liste des abréviations

Abréviation

Signification

3G-4G : Troisième Génération – Quatrième Génération.

ARPT : Autorité de Régularisation de la Poste et des Télécommunications.

ATM : Algérie Télécom Mobile.

BC : Bon de Commande.

BL : Bon de Livraison.

BTS : Base Transceiver Station.

CRM: Customer Relationship Management.

CVI : Commercial Vente Indirecte.

DA : Dinar Algérien.

DDVGP : Direction de la distribution et des Ventes Grand Public.

DG : Direction Générale.

DM : Distributeur Master.

DPT : Département.

DR : Direction Régionale.

EPE: Entreprise Publique Economique.

GSM: Global System Mobile.

HT: Hors Taxes.

ILV : Information sur le Lieu de Vente.

MM: Mobilis Master.

MVPN: Mobile Virtual Private Network.

OTA : Orascom Télécom Algérie.

PDV : Point de Vente.

PLV : Publicité sur Lieu de Vente.

PPVI : Point de Présence Vente Indirecte.

QMS : Queue Management System.

SBAM : Sourire, Bonjour, Au Revoir, Merci.

SDAN : Sous-Direction d'Animation Nationale.

SDVD : Sous-Direction des Ventes Directes.

SDVI : Sous-Direction des Ventes Indirectes.

SIM: Subscriber Identity Module.

Liste des abréviations

SMS: Short Message Service.

SPA : Société par Actions.

TIC : Technologie de l'Information et de Communication.

TPE : Terminal de Paiement Electronique.

UMTS: Universal Mobile Telecommunication System.

USSD: Unstructured Supplementary Service Data.

VPN: Virtual Private Network.

WTA: Wataniya Telecom Algérie.

Sommaire

Page

Introduction Générale.....	1
Chapitre I : Approche conceptuelle de la performance dans un réseau de distribution de service.....	5
I.1. Notion de réseau de distribution dans les services.....	7
I.2. Implantation d'un réseau de distribution de service.....	19
I.3. Evaluation de la performance d'un réseau de distribution de service.....	32
Chapitre II : Présentation du réseau de distribution d'ATM MOBILIS....	46
II.1. Présentation de l'entreprise ATM MOBILIS.....	48
II.2. Diagnostic d'ATM MOBILIS.....	59
II.3. Analyse de la distribution d'ATM MOBILIS sur le marché Algérien de la téléphonie mobile.....	72
Chapitre III : Approche empirique et analyse de la performance d'un réseau de distribution de la téléphonie mobile.....	83
III.1. Présentation du réseau de distribution d'ATM MOBILIS	85
III.2. Analyse de la performance du réseau de distribution d'ATM MOBILIS.....	100
III.3. Résultats de la recherche d'analyse de la performance du réseau de distribution d'ATM MOBILIS.....	113
Conclusion Générale.....	119

Introduction Générale

Introduction générale

Le monde des services est en constante évolution. Selon les différentes statistiques officielles, il représente une part très importante du PIB des pays en développement. Le marché de la téléphonie mobile en Algérie, en est l'exemple le plus représentatif.

De nos jours, le rythme du développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication, a encouragé l'implantation envahissante de la téléphonie mobile dans le continent Africain, ce dernier représente aujourd'hui un marché à très fort potentiel pour les plus grandes entreprises de la téléphonie mobile du monde entier.

Même si beaucoup de pays Africains restent encore loin de ces avancées technologiques, en Algérie, l'utilisation du téléphone portable a pris des tendances non prévues par les opérateurs et ce depuis plus de 12 ans, où le nombre d'abonnés s'est littéralement amplifié.

En effet le téléphone mobile présente plusieurs avantages tels que : La mobilité, la disponibilité, et représente un outil nécessaire voire indispensable au développement d'une société. Malgré les divers inconvénients de santé que nous pouvons lui attribuer, il reste tout au moins utile à tous ceux qui savent en faire un usage dynamique et performant tant sur le plan social que professionnel.

Suite à la libéralisation du marché de télécommunications en Algérie, « OTA Djezzy » a bénéficié de la première licence GSM et a été suivie de l'entrée d'un autre opérateur « WTA Ooredoo », ce qui a poussé Algérie Télécom à créer sa filiale « ATM Mobilis » afin de faire face à l'intense concurrence du secteur.

En dépit de ses débuts difficiles et du retard qu'il avait à rattraper ATM Mobilis réussit son pari de devenir le premier opérateur national, tant par son plus important parc d'abonnés, que par sa couverture réseau la seule à se déployer sur tout le territoire national.

Dans un souci d'une réponse réactive à la demande du marché et d'une manière pertinente, l'entreprise a créé un réseau de distribution propre à elle. Ce dernier lui permet de se rapprocher d'avantage de sa clientèle et évidemment d'en conquérir une nouvelle, d'où le slogan d'ATM Mobilis « partout avec vous ».

En effet, dans l'optique d'approfondir nos connaissances sur un thème d'actualité relatif aux réseaux de distribution de service, de les mettre en pratique et d'attirer l'attention des entreprises sur le rôle important qu'ils jouent, nous allons tenter d'analyser et d'évaluer la performance du réseau de distribution d'ATM Mobilis.

Pour ce faire, la présente étude vise à répondre à la problématique suivante : ***Comment l'optimisation d'un réseau de distribution contribue-t-elle à la performance d'ATM MOBILIS sur le marché de la téléphonie mobile en Algérie ?*** ”

Plus précisément, nous allons répondre aux questions suivantes :

- Quels sont les déterminants du choix d'un réseau de distribution au niveau d'ATM MOBILIS ?
- Quels sont les critères clés, permettant l'évaluation de la performance d'un réseau de distribution d'ATM MOBILIS ?
- Quelles actions doit entreprendre ATM Mobilis afin d'améliorer sa performance sur le marché de la téléphonie mobile en Algérie ?

Pour appréhender cette problématique, nous avons élaboré un cadre de recherche qui lie l'examen des connaissances théoriques et les investigations sur le terrain. L'évaluation de la performance d'un réseau a été abordée en distinguant, d'une part, les indicateurs quantitatifs de sa mesure et d'autre part, l'aspect qualitatif permettant d'estimer son impact sur l'entreprise.

En rapport avec notre problématique, nous avons émis les hypothèses suivantes :

- H1 : Le choix d'un réseau de distribution dépend de la nature de la clientèle ciblée, des moyens mis en œuvre, des objectifs fixés, et des caractéristiques du service vendu par l'entreprise.
- H2 : Le chiffre d'affaires, la part de marché, ainsi que la qualité et la disponibilité des produits et services d'ATM MOBILIS, constituent les éléments clés de l'évaluation de la performance de son réseau de distribution.
- H3 : Additivement à une maîtrise opérationnelle, l'optimisation de la performance du réseau de distribution d'ATM MOBILIS doit passer par une intégration en amont d'un

système d'analyse rigoureux, présent sur toutes les étapes de son processus de distribution.

Pour mener à bien notre travail de recherche et répondre à notre problématique mentionnée précédemment nous avons eu recours à la recherche bibliographique à savoir : la consultation des documents et ouvrages de la bibliothèque de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, de l'Ecole Supérieure Algérienne d'Affaires, de l'Ecole Nationale d'Administration, la documentation interne de la société ATM Mobilis dans laquelle nous avons effectué notre stage ainsi que les revues économiques et les sites internet professionnels.

Au cours de notre recherche, nous avons adopté une méthode descriptive analytique d'ordre quantitative et qualitative. Pour cela, nous avons procédé à l'analyse et l'interprétation de plusieurs documents internes de l'entreprise afin de situer dans son contexte, puis nous avons mené des entretiens au sein du top management de la division de distribution et des ventes d'ATM Mobilis pour pouvoir estimer leur niveau de satisfaction par rapport aux prestations de leurs distributeurs et de la structure du réseau, afin d'avoir leurs avis sur la meilleure façon de procéder pour l'optimiser.

Nous avons structuré notre travail en trois chapitres :

Le premier englobe des généralités sur le concept de service, de distribution, des critères d'implantation, des stratégies et de la gestion des réseaux de distribution, pour enfin traiter la notion de performance, les moyens de la mesurer et son évaluation dans un réseau de distribution de service.

Le deuxième chapitre présente notre organisme d'accueil (ATM Mobilis) et dresse son diagnostic interne et externe, tout en démontrant sa place dans le marché des télécommunications Algérien et en abordant l'analyse de sa politique de distribution.

Le dernier chapitre est consacré à l'évaluation de la performance du réseau de distribution de Mobilis, plus particulièrement de la sous-direction des ventes indirectes, celle qui supervise et réalise la plus grande partie des ventes de l'entreprise. Et ceux, à travers l'étude de sa structure et ses processus en les complétant avec notre étude qualitative par entretien.

Chapitre I : Approche conceptuelle de la performance dans un réseau de distribution

Chapitre I : Approche conceptuelle de la performance dans un réseau de distribution de service.

Introduction du chapitre I :

La notion de performance au sein d'une entreprise a toujours suscité de l'intérêt, mais aussi soulevé pas mal de questionnement et d'interrogations, ce qui a donné lieu à de nombreux écrits et les chercheurs ont eu beaucoup de difficultés à s'accorder sur sa signification.

« 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 »¹

Dès lors, la définition de la performance n'est pas une affaire simple, mais qui recouvre aussi d'autres concepts tels qu'efficacité ou encore efficience. Au sens strict du terme, une performance est un résultat chiffré dans une perspective de classement (par rapport à soi – améliorer ses performances et/ou par rapport aux autres).

L'évaluation de la performance se construit donc au regard d'un référentiel, d'une échelle de mesure. Plusieurs approches des sciences de gestion ont essayé de cadrer cette notion de performance, de définir ses dimensions et ses indicateurs de mesure afin de bien dire objectivement de la performance des organisations en générale et des réseaux de distribution en particulier.

Dans ce chapitre nous dessinerons dans un premier temps les contours théoriques de ce qu'est un réseau de distribution, et sa notion dans les services, par la suite nous nous intéresserons de près à l'implantation de ce réseau, à savoir les différentes stratégies d'implantation et ses choix. Et enfin il s'agira d'étudier la performance d'un réseau, comment la mesurer, et quels sont les outils de son évaluation.

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

I.1. Notion de réseau de distribution dans les services.

La distribution est devenue une fonction fondamentale dans l'économie et occupe une place très importante dans l'ensemble des entreprises aussi dans la démarche marketing. Et que ce soit pour les produits tangibles ou les services, chacun d'eux, pour pouvoir atteindre sa cible, requiert un réseau de distribution.

Après avoir donné des généralités sur le concept de service et de la distribution nous aborderons quelques notions liées à ces derniers, puis nous allons détailler les différents canaux et circuits de distribution, enfin nous parlerons des différents types de relations dans un réseau de distribution ainsi que ses spécificités dans le cas d'un service.

I.1.1. Généralités sur les services.

Nous présenterons dans cette section les caractéristiques des services qui les différencient des produits tangibles, après avoir donné une définition de ce concept, nous parlerons ensuite de leurs classification.

I.1.1.A. Définitions du service.

Il existe plusieurs définitions du mot « service », nous allons en présenter quelques-unes :

- Selon KOTLER (P) et DUBOIS (B) :

« Un service est une activité ou une prestation soumise à un échange, essentiellement intangible et qui ne donne lieu à aucun transfert de propriété. Un service peut être ou non associé à un produit physique. »²

- Selon ROUBAUD (B) :

« Un service est une transaction réalisée par une entreprise, ou l'objet de l'échange est autre que le transfert de propriété (et de titre le cas échéant) d'un produit tangible. »³

- Selon LENDREVIE (J) et LEVY (J) :

« Un service est un produit à dominante immatérielle, sous forme de prestation ou de droit d'utilisation (de lieux, d'équipements, de réseaux), ne pouvant faire l'objet d'un transfert

² KOTLER, (P), DUBOIS (B) et MANCEAU (D), *Marketing Management*, 11^{ème} édition, édition Pearson Education, Paris, 2003, P.47.

³ ROUBAUD, (B), *Le Marketing des Services*, édition d'Organisation, Paris, 1998, P.71.

de propriété (ce qui le distingue des biens). On doit distinguer le service comme produit principal, des services associés à l'offre principale, que cette dernière soit un bien ou un service »⁴

De cela nous retenons que le service ne se possède pas, s'utilise, se loue, s'expérimente, mais aussi se détruit dès sa consommation. Par ailleurs, il se distingue par la satisfaction qu'il apporte à son consommateur, sans pour autant nécessiter un transfert de propriété.

I.1.1.B. Critères de classifications des services.

L'offre d'une entreprise comprend souvent un élément de service qui peut être plus ou moins déterminant. Sur ce critère, nous distinguons cinq situations.⁵

Le pur produit tangible, où l'offre se limite à un bien tangible tel que du savon ou du sel, sans qu'aucun réel service n'y soit attaché.

Le produit tangible accompagné de plusieurs services, où l'entreprise propose alors un produit central entouré de services périphériques. En général, plus un produit est avancé technologiquement (une voiture ou un ordinateur par exemple), plus sa vente dépend de la qualité de la disponibilité des services qui l'accompagnent (présentation, livraison, assistance technique, garantie, ... etc.).

L'hybride, qui comprend, à parts égales, une composante produit et une composante service. Par exemple, dans un restaurant, il y a à la fois consommation de la nourriture et la prestation de service.

Le service principal accompagné de produits ou services annexes, comme le transport aérien qui se compose d'un service de base (transport) comprenant plusieurs produits complémentaires (nourriture, boissons, journaux). La réalisation de ce service exige l'achat d'un produit très coûteux (l'avion), mais la prestation offerte est un service.

⁴ Mercator Publicator un site qui dédié aux concepts-clés du Marketing, <http://www.mercator-publicator.fr/lexique-marketing-definition-service> consulté le 30/03/2017 à 18 :45.

⁵ KOTLER (Philip), KELLER (Kevin), DUBOIS (Bernard) et MANCEAU (Delphine) : *Marketing management*, éditions Pearson Education, 13^{ème} édition, Paris, 2009, P. 453.

Le pur service, où l'entreprise propose uniquement un service (ce qui correspond au thème de notre recherche). Par exemple, l'assistance d'un avocat, passer un coup de téléphone, ... etc.

Compte tenu d'une telle diversité, il est assez difficile de généraliser les services à moins d'introduire d'autres distinctions complémentaires. Plusieurs d'entre elles peuvent être employées : l'utilisation d'équipements, le personnel, la personnalisation de la prestation, la nécessité de présence du client, ...etc.

I.1.1.C. Caractéristiques d'un service.

Analysés par rapport aux produits, les services se caractérisent essentiellement par leur : Intangibilité, l'incapacité de les stocker, et leurs caractères indivisibles et variables. Nous allons en ce qui suit détailler chaque point :

- **Intangibilité :**

Le service est intangible parce que le consommateur ne peut ni le sentir, ni le voir, ni le toucher, comme c'est le cas des biens matériels. Cette caractéristique rend l'appréciation des services plus difficiles pour les clients, étant donné que, celui-ci n'a que la parole du vendeur comme garantie. La justification du prix n'est donc pas aisée puisque le client ne voit pas ce qu'il achète. Le caractère intangible du service ouvre une grande porte à la concurrence, étant donné que, le service peut difficilement être breveté.

Nous devons noter que, malgré les difficultés décrites plus haut, le caractère intangible du service n'est pas une fatalité car, il offre à l'entreprise prestataire de ce service diverses possibilités. A ce titre, nous pouvons citer la distribution électronique du service, l'implantation aisée de l'entreprise dans une zone etc.⁶

- **Périssabilité :**

Un service est fabriqué en même temps qu'il est consommé. Le service est donc indissociable de la relation client-personnel-support du service. Le personnel de contact doit en permanence, et en temps réel satisfaire à la fois le client et l'entreprise ; il en va de

⁶ MAPONDJOU,(A),*Les facteurs d'optimisation de la productivité de la force de vente dans une entreprise prestataire de services*, maîtrise en économie de gestion, Yaoundé,2006, p.5, http://www.memoireonline.com/01/09/1886/m_Les-facteurs-doptimisation-de-la-productivite-de-la-force-de-vente-dans-une-entreprise-prestataire5.html consulté le 20/03/2017 à 21 :00.

l'évaluation en temps réel du service par le client. Nous ne pouvons donc pas, comme dans le cas des produits tangibles, concevoir, fabriquer puis commercialiser les services, en autant d'actions diverses.

- **L'indivisibilité :**

Cette caractéristique fait référence au fait que les services ne se stockent pas. Un service non utilisé est une perte sèche pour l'entreprise. La périssabilité des services ne pose pas de problème lorsque la demande est stable et donc connue à l'avance. En revanche, en cas de fortes variations de cette dernière, l'entreprise doit être en mesure de la prévoir, afin de pouvoir couvrir les coûts fixes liés, pour la plupart aux infrastructures nécessaires à la fourniture du service en question.

- **Variabilité :**

Le service est éminemment variable selon les circonstances qui président à sa réalisation, c'est donc le résultat d'une production en temps réel, et non d'un processus standardisé ; il est donc moins homogène qu'un produit manufacturé. Cette variabilité est due au fait que chaque prestataire et chaque client sont des personnes à part entière.

Ainsi donc, la perception d'un service par les clients, variera en fonction des circonstances de sa fabrication. La performance du personnel de contact doit de ce fait être constante ; ceci implique la formation et la motivation de ces derniers, ainsi que la présence d'une charte qualité, afin d'essayer de garantir la régularité de la qualité du service vendu.

I.1.2. Généralités sur la distribution.

La prise en compte de l'importance stratégique de la fonction distribution dans la gestion des entreprises industrielles et de services est incontestablement l'une des tendances majeures de la pratique managériale depuis une cinquantaine d'années. La croissance du volume d'activité des entreprises, la relation qu'entretient le consommateur final avec le produit, ainsi que le fait que la distribution soit une source importante de coûts, justifient pleinement cette orientation⁷.

La distribution étant donc un concept très vaste. Nous allons dans cette partie donner quelques définitions ainsi que l'évolution de ce concept, ensuite nous ferons la distinction entre

⁷ FILSER (Marc), PACHÉ (Gilles) et DES GARETS (Véronique), *La distribution : organisation stratégie*, éditions EMS, 2^{ème} édition, Paris, 2012, P. 5.

les différentes notions relatives à la distribution telles que le canal, le circuit, ou encore les intermédiaires de distribution.

I.1.2.A. Définitions de la distribution.

A travers notre recherche bibliographique, ainsi que nos différentes lectures nous avons rencontré une multitude de définitions de la distribution. Nous présenterons dans ce qui suit les plus importantes d'entre elles :

Distribuer c'est : « *Mettre à disposition d'un consommateur intermédiaire (entreprise) ou finale (consommateur) des biens, des services et des solutions selon l'échéance, le lieu, la quantité et la prestation adaptés.* »⁸

Selon KOTLER (P) et DUBOIS (B) la distribution est « *Un ensemble d'activités qui s'exercent depuis le moment où le produit, sous sa forme d'utilisation, entre dans le magasin commercial du producteur ou du dernier transformateur jusqu'au moment où le consommateur en prend possession.* »⁹.

Selon la définition de « Distripédie » l'encyclopédie de la distribution : La fonction de distribution peut se définir comme : « *L'ensemble des opérations et étapes faisant suite à la fonction de production, mises en œuvre par le producteur lui-même ou par un ou plusieurs intermédiaires spécialisés, appelés distributeurs, pour mettre à la disposition du consommateur final (particulier ou entreprise) les biens produits ou services, et pour faciliter et encourager leur achat.* »¹⁰

Nous pouvons donc définir la distribution comme le lien entre la fabrication et l'achat, en somme toutes les opérations qui régissent l'acheminement du produit ou du service entre la production et la consommation, c'est à dire jusqu'au dernier maillon de la chaîne le client final.

⁸ DIOUX, (J) et DUPUIS (M), *La distribution : Stratégie des groupes et marketing des enseignes*, édition Pearson Education, Paris, 2005, p.8.

⁹ KOTLER, (P), DUBOIS (B) et MANCEAU (D), *Marketing Management*, 11^{ème} édition, édition Pearson Education, Paris, 2003, p.736.

¹⁰ Une encyclopédie en ligne dédié à la distribution et au commerce, <http://www.distripedie.com/distripedie/spip.php?article7>, Consulté le 18/04/2017 à 18 :20.

I.1.2.B. Evolution de la distribution.

La distribution a connu une évolution considérable ces dernières années, néanmoins, elle a été utilisée dans les siècles précédents.

Nous déterminons 3 phases essentielles dans l'évolution de la distribution :

➤ **La période 1850-1950 : La distribution historique.**

Il y a un demi-siècle, la distribution ne connaissait que deux variantes. Les marchandises parvenaient depuis les usines jusqu'au consommateur : soit par l'intermédiaire de boutiques, soit par l'intermédiaire de grands magasins de centre-ville.

Dans cette même période on note l'apparition des grands magasins de vente de masse en 1852, mais aussi, la naissance de l'organisation en réseaux intégrés ou associés « le Succursalisme » en 1866, enfin avec la crise de 1929, la diminution des trafics, et la baisse des ventes, les grands magasins s'embourgeoisaient, et lançaient les magasins populaires.¹¹

➤ **La période 1950-1980 : La révolution commerciale.**

Avec l'amélioration du niveau de vie et l'évolution rapide du contexte économique à partir des années 1953, les grandes surfaces, supers marchés, ainsi que les hypermarchés ont fait leurs apparitions, car il y avait à la fois une production et une distribution de masse.¹²

➤ **La période 1980- 1990 : La nouvelle donne (vente par correspondance).**

Les commerçants commençaient à être plus exigeants, plus hédonistes avec les procédures, et moins déterminés par leurs classes d'appartenance. La concurrence s'accroissait entre les aspects qualitatifs de l'offre, et l'attractivité des Points de vente.

Dans cette même période nous arrivons à un déclin des commerces alimentaires traditionnels, et la montée en puissance des grandes spécialistes.

Les années 1990 sont marquées par l'apparition des chaînes allemandes de «HARDDISCOUNT», car les consommateurs s'orientaient vers des produits basiques mais de qualité, et à bas prix.¹³

¹¹ Michel (Fender), *Logistique*, édition DUNOD, Paris, 2005, P.391.

¹² Ibid., P.391.

¹³ Ibid., P.392.

I.1.2.C. Les structures de la distribution.

Nous distinguons traditionnellement les intermédiaires en fonction de la place qu'ils occupent par rapport au consommateur final. Afin de faire la différence entre les canaux, circuits et les intermédiaires de la distribution, nous avons jugé utile d'éclairer notre étude par les notions suivantes :

- **Le canal de distribution :**

C'est un sous-ensemble du circuit constitué par des magasins d'un même type (les supermarchés, les hypermarchés, ...) ou caractérisé par l'utilisation d'une méthode de vente particulière (vente à domicile, vente par correspondance, ...etc.)¹⁴. Le canal est donc le chemin parcouru par un produit ou service pour atteindre le consommateur final qui comprend éventuellement l'intervention des commerçants intermédiaires (grossistes, détaillants, consommateur ...).

- **Le circuit de distribution :**

Selon KOTLER et DUBOIS : « *Le circuit de distribution est l'ensemble des canaux de distribution par lesquels un bien, une catégorie des biens ou un service vendu s'achemine entre le producteur ou l'importateur et le consommateur ou l'utilisateur final* ». ¹⁵

Selon LENDREVIE et LEVY : « *Un circuit de distribution est le processus qui, passant à travers un nombre plus ou moins important d'intermédiaires externes ou internes, permet de délivrer un bien ou service à l'acheteur ou au consommateur final* »¹⁶. Donc, les circuits de distribution, du producteur au client final, peuvent être plus ou moins longs, c'est-à-dire qu'ils peuvent comporter plus ou moins d'intermédiaires ».

- **Rapport entre circuit et canal de distribution :**

On a dit que le canal de distribution est le chemin parcouru par un produit ou service, tandis que le circuit de distribution est l'ensemble des canaux¹⁷ ; donc dans un circuit de

¹⁴ VANDERCAMMEN (Marc) et JOSPIN-PERNET (Nelly) : *La distribution*, éditions De Boeck, 2^{ème} édition, Bruxelles, 2005, P. 27.

¹⁵ KOTLER, (P), DUBOIS (B) et MANCEAU (D), *Marketing Management*, Op.cit., p.519.

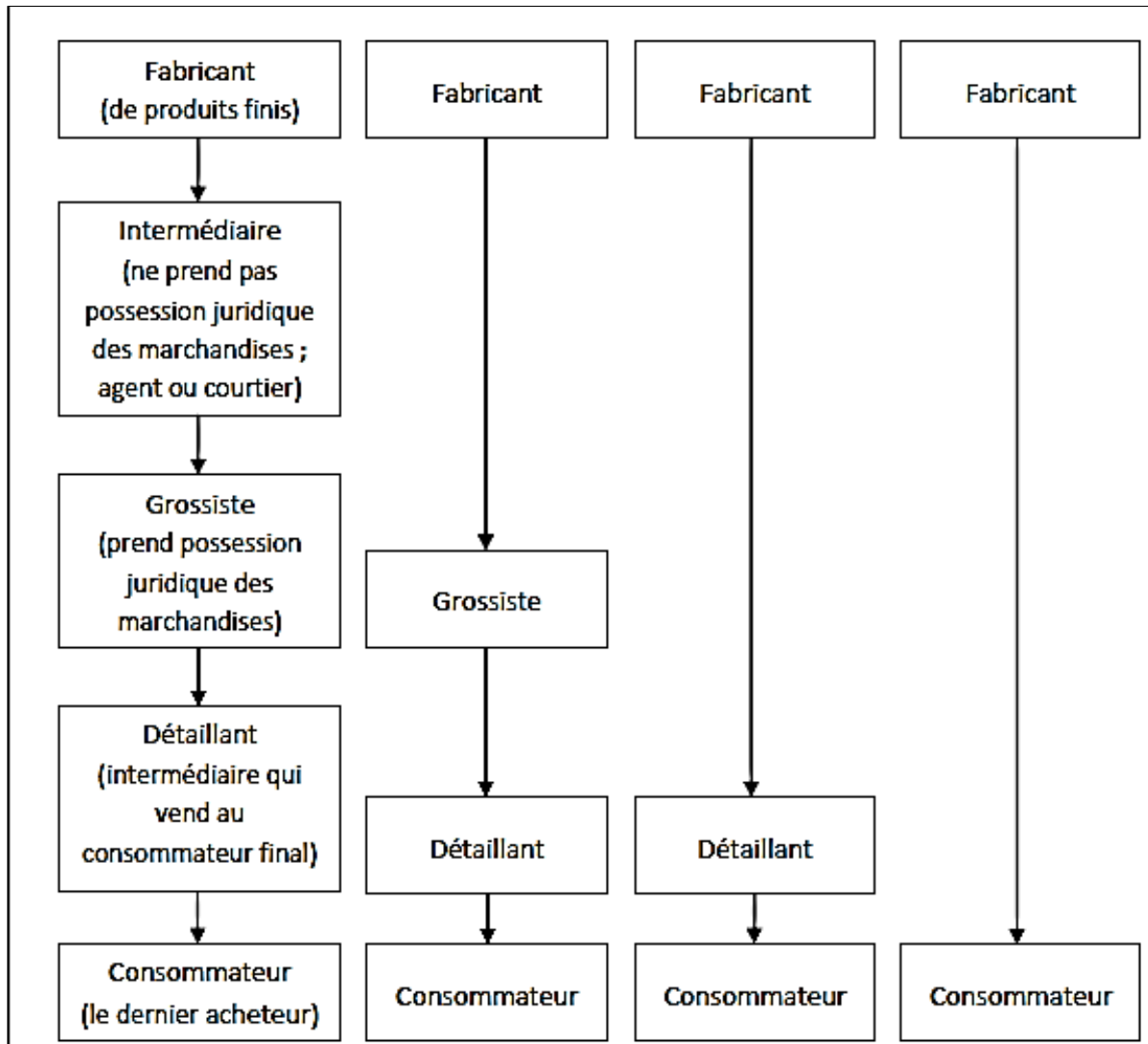
¹⁶ LENDREVIE (Jacques) et LEVY (Julien) : *Mercator, théories et nouvelles pratiques du marketing*, éditions Dunod, Paris, 2012, P. 321.

¹⁷ SIMON (Yves) et JOFFRE (Patrick) : Encyclopédie de gestion, (par JALLAIS (Joël)) : *Canaux de distribution*, éditions Economica, 2^{ème} édition, Paris, 1997, P. 256.

distribution on retrouve non seulement un canal de distribution mais on trouve aussi plusieurs canaux qui sont inclus dans ce circuit.

Il existe plusieurs types de circuits de distribution qui sont classés selon leur longueur, c'est-à-dire le nombre de niveaux qu'il comporte, correspondant aux différents partenaires entre lesquels le produit ou le service transite, comme le montre la figure suivante :

Figure I.1 : Structure des circuits de distribution.



Source : VANDERCAMMEN (Marc) et JOSPIN-PERNET (Nelly), Op.cit., P. 59

Commentaire : La figure I.1 illustre les différents circuits de distribution de longueur variable, on distingue alors trois types : le circuit ultra-court, le circuit court, et le circuit long, qui incluent deux catégories de canaux : le canal indirect qui comprend l'utilisation d'intermédiaire entre le fabricant et le consommateur, et le canal direct où les marchandises ou services sont vendus directement du fabricant au consommateur.

Certains ouvrages rajoutent à ce classement le circuit ultra-long, qui, comme son nom l'indique, peut être extrêmement long. Ce qui est le cas de l'industrie alimentaire.

- **Les intermédiaires de la distribution :**

Comme nous avons vu plus haut dans ce chapitre, le circuit de distribution peut se définir comme étant une structure formée par les partenaires intervenant (les producteurs, les intermédiaires et les consommateurs (acheteurs)) dans le processus de l'échange concurrentiel en vue de mettre les biens et services à la disposition des consommateurs.

On distingue deux types d'intermédiaires en distribution. D'abord, il y a ceux qui ne prennent pas possession du produit, ils jouent un rôle de négociation car ils sont chargés de chercher des clients pour l'achat du produit en contrepartie d'une commission. Ce sont entre autres : les courtiers, les mandataires et commissionnaires. Ensuite, il y a ceux qui prennent possession du produit et le revendent à leur propre compte, en assurant toutes les fonctions nécessaires à la distribution (le financement, le stockage, l'acheminement, manutention, assortiment et informations), ce sont les grossistes, semi-grossistes et détaillants.¹⁸

Le recours à ces intermédiaires permet de gagner en efficacité car ceux-ci disposent de l'expérience, des compétences et de l'échelle d'activité adaptée pour rendre les produits ou les services accessibles aux marchés visés.

I.1.3. Notions liées au réseau de distribution d'un service.

Il est difficile de scinder la distribution et les réseaux l'un de l'autre, puisque les relations et les échanges constituent l'essence même de la distribution. Nous aborderons donc la notion du réseau de distribution, le type de relations qui y interfèrent, et sa spécificité dans le cas d'un service.

I.1.3.A. Le réseau de distribution.

Philip KOTLER dans son ouvrage référence Marketing management, met en relation la fonction de distribution et les réseaux de distribution : « *la fonction de distribution d'une entreprise qui vend des produits tangibles ou des services requiert un réseau de distribution afin de pouvoir atteindre sa cible. Ces réseaux sont créés dans un certain contexte et évoluent*

¹⁸ DUCROCQ (Cédric) : *La nouvelle distribution*, éditions Dunod, Paris, 2002, P. 187.

avec le temps. Ce sont une sorte de systèmes de partenariats et d'alliances créés par une entreprise pour approvisionner, enrichir et distribuer son offre »¹⁹.

Nous pouvons donc définir le réseau de distribution comme étant l'ensemble des intermédiaires de la distribution permettant la commercialisation d'un bien ou service, et parfois même sa promotion. Il s'apprécie en fonction de trois paramètres : Le nombre d'intermédiaires qui le composent, sa couverture géographique, ou encore la cible visé.²⁰

I.1.3.B. Les types de relations dans un réseau de distribution.

Le recours aux intermédiaires se justifie lorsqu'ils remplissent les fonctions de la distribution plus efficacement que les producteurs. Pendant longtemps, les fournisseurs ont eu une taille plus importante que les distributeurs.

L'apparition des grandes surfaces et la concentration de la distribution avec les centrales d'achat, a modifié le rapport de force entre les producteurs et les distributeurs. Ceux-ci ont exigé et obtenu des producteurs des conditions particulièrement avantageuses. On distingue généralement trois types de relations dans un réseau de distribution²¹ :

Les relations d'indépendances, qui se caractérisent par un manque de coopération entre les différents intervenants du réseau de distribution, en d'autres termes, chacun poursuit son intérêt propre.

Les relations de conflit, qui se caractérisent par l'absence totale d'accord entre les différents intermédiaires.

Les relations de coopération ou de partenariat, où chacun des intervenants agit en conformité avec les intérêts des uns et des autres : c'est que l'on appelle « Trade marketing ». Il est né d'un constat : pour vendre, il faut satisfaire les besoins des consommateurs, il y a donc interdépendance entre les intérêts des producteurs et ceux des distributeurs.

¹⁹ KOTLER (Philip), KELLER (Kevin), DUBOIS (Bernard) et MANCEAU (Delphine) : Op.cit., P. 535.

²⁰ Site dédié au contenus marketing, <http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire-Marketing/Reseau-de-distribution-6290.htm> consulté le 19/02/2017 à 17:39.

²¹ BONA MAKONGO, (W), *Evaluation de la performance commerciale d'un réseau distribution*, mémoire de licence, Douala, 2008, <http://www.memoireonline.com/07/09/2245/Evaluation-de-la-performance-commerciale-dun-reseau-de-distribution-de-la-telephonie-mobile-une.html>. visité le 20/04/2017 à 20 :00.

I.1.3.C. Les spécificités de la distribution des services.

Tout au long de notre recherche, nous avons pu constater que les ouvrages et les documents, ainsi que les recherches qui traitent la distribution des services, sont moins important en nombre que ceux de la distribution physique (produits tangibles). Ceci dit, nous avons pu regrouper et synthétiser l'essentiel des spécificités de cette branche dans ce qui va suivre.

Selon les travaux de Kelly et George, nous distinguons sept domaines pour lesquels les méthodes de distribution des produits doivent être adaptées aux services²² :

Les critères d'évaluation des performances : les moyens requis pour la production et la distribution des services sont particuliers, et les indicateurs de performance du canal de distribution doivent être revus en conséquence (absence de stocks au bilan, les frais de personnel sont très importants, ...etc.).

L'organisation du point de vente : ce dernier va combiner des activités de production et de distribution, il faudra donc motiver le personnel (rémunération, formation) et employer les compétences à un niveau optimum.

Les procédures de production des services : du fait de la décentralisation de la production, un contrôle étroit serait nécessaire pour garantir la qualité constante des services. La satisfaction de la clientèle et la non-existence de différence de qualité entre les différents point de vente, constituent aussi des préoccupations majeures.

La politique de prix : le coût de production des services varie fortement dans le temps et dans l'espace. De ce fait, l'adoption d'une politique de prix est plus difficile. De même, il est risqué d'utiliser les prix comme arme concurrentielle, du fait de la difficulté pour le consommateur d'évaluer la valeur intrinsèque d'un service.

La politique de communication : la difficulté réside dans le fait de faire apercevoir au client la valeur du service. L'accent doit être aussi mis sur la qualité de présentation visuelle dans le point de vente. Une chose est sûre, dans les activités de services se différencier est essentiel²³.

²² FILSER (Marc), PACHÉ (Gilles) et DES GARETS (Véronique), *La distribution : organisation stratégie*, Op.cit., P. 245.

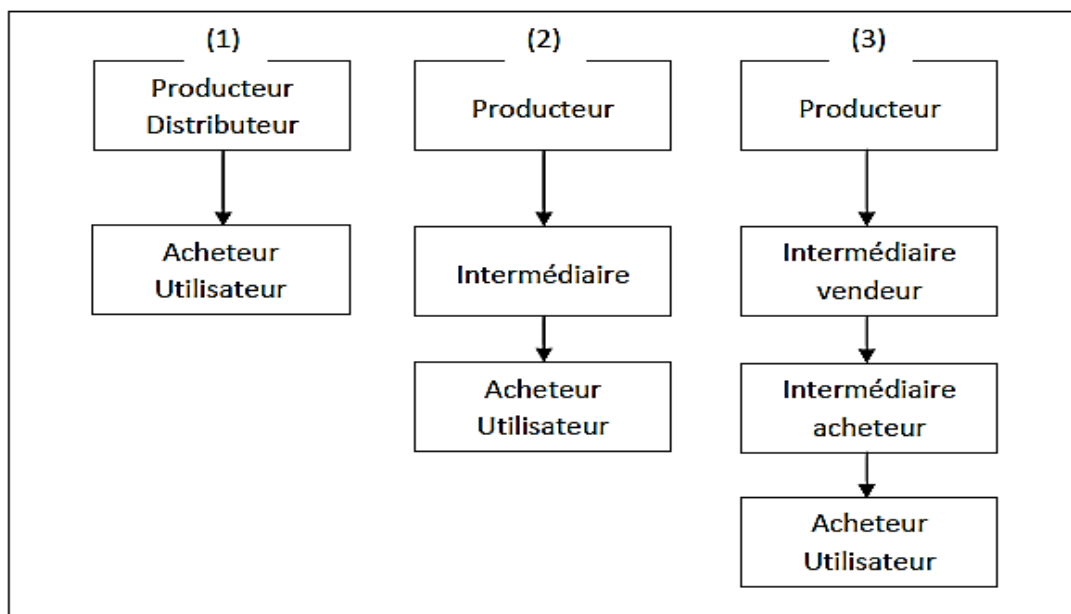
²³ DESMET (Pierre) et ZOLLINGER (Monique), *Le prix : de l'analyse conceptuelle aux méthodes de fixation*, éditions Economica, Paris, 1997.

La gestion des réclamations des clients : il est là encore difficile d'évaluer le bien fondé de certaines réclamations (absence d'éléments tangibles). Des procédures précises devront permettre la gestion de ces situations.

Les procédures de contrôle du canal : il est relativement facile pour le personnel de voler la clientèle ou l'entreprise. Il est donc indispensable de s'assurer de la loyauté du personnel et de développer des procédures de contrôle.

La seule énumération de ces spécificités de la distribution des services met en évidence la difficulté de préconiser des principes généraux pour l'organisation des canaux de distribution. La figure I.2 décrit les trois configurations principales que l'on peut utiliser pour ces canaux.

Figure I.2 : Les trois configurations de base des canaux de distribution des services.



Source : FILSER (Marc) : Op.cit., P. 247.

Commentaire :

Ce schéma ressemble à la première figure, toutefois, concernant les services, l'aspect opérationnel en est totalement différent. Si les deux premiers modes d'organisation des canaux décrits dans cette figure sont assez classiques, le troisième est plus particulier. Il est en effet fréquent dans les canaux de distribution des services de rencontrer des intermédiaires qui achètent des prestations de services en vue de leur revente à des utilisateurs, leurs fonctions est en quelque sorte d'assembler des services afin de constituer un « package » cohérent adapté aux attentes d'une catégorie d'utilisateurs.

Nous ne retiendrons donc de cette section que l'une des principales contraintes pesant sur le prestataire de services est la nécessité de disposer d'un important réseau de distribution (nombre élevé de points de vente en contact avec la clientèle). Cette contrainte a été perçue par certains distributeurs, disposant de ce réseau étendu de points de vente, comme une justification de l'attrait d'une diversification vers les prestations de services.

I.2. Implantation d'un réseau de distribution de service.

Les grandes entreprises de services cherchent à se rapprocher de la demande qui par définition est éclatée sur tout le territoire. La participation du client dès la fabrication du service, implique la nécessité d'une proximité physique avec ce dernier, d'où l'utilité de couvrir le marché cible avec un réseau géographique.

I.2.1. Le choix d'un réseau de distribution.

Lors de la conception de son réseau de distribution, l'entreprise peut choisir de distribuer elle-même ses services (réseau direct), ou bien étant le plus souvent dans l'incapacité de mettre leurs produits ou services à la disposition de leurs clients elles-mêmes, délèguent certaines ou toutes les opérations (réseau indirect). Les deux réseaux cités présentent des avantages et des inconvénients.

I.2.1.A. La création d'un réseau de distribution.

Une distribution mal contrôlée peut avoir des conséquences graves sur l'image de marque et les marges de l'entreprise²⁴. Certains fabricants préfèrent opter pour la création de leur propre réseau de distribution. Toutefois, le métier de distributeur ne s'improvise pas et les producteurs ont dû développer des stratégies spécifiques de diffusion de leurs produits.

Créer son propre réseau de distribution présente plusieurs avantages mais aussi des inconvénients, qui sont résumés dans le tableau suivant :

²⁴ BARCZYK (D) et EVRARD (R), *La distribution*, édition NATHAN, 2002, p.50.

Tableau I.1 : Avantages et inconvénients de la création d'un réseau de distribution propre à l'entreprise.

Points	Avantages	Inconvénients
Prix	Garder le contrôle de la politique commerciale : prix publics, services, communication.	Coût de l'investissement assez lourd.
La Qualité	Protéger l'image de marque en s'assurant de la qualité de l'offre faite au consommateur final.	Détérioration de la qualité du service à long terme.
La remontée d'information	Conserver le contact avec le consommateur pour une meilleure adaptation de l'offre.	Perte de vue du besoin réel du consommateur due à la non remontée de l'information.
Profit	Faire l'économie de la marge des distributeurs	Réalisation d'un CA faible dû aux différentes marges des intermédiaires.
Logistique	Difficulté de servir les zones éloignées.	Apparition des problèmes de coordination de la politique de distribution lorsqu'il y a plusieurs distributeurs différents.
Image de marque	Capacité de soigner l'offre sur le marché.	La banalisation des produits.

Source : Fait par nos soins

Commentaire : La création d'un réseau de distribution représente des avantages et des inconvénients comme le démontre ce tableau, néanmoins ce qu'il faut retenir c'est que quand l'entreprise dispose de suffisamment de moyens, il vaut mieux créer son propre réseau, cela n'empêche pas le recours à des réseaux externes, pour une meilleure couverture de sa zone géographique. Lors de la création de son réseau de distribution, elle peut faire appel à différentes stratégies telles que :

- Le développement d'un réseau de succursales ;
- Recourir à la franchise ;
- Rechercher des partenaires avec des clients revendeurs ;

- Ouvrir quelques boutiques de prestiges ;
- Créer des corners de la marque dans les magasins.

I.2.1.B. Le choix d'une stratégie de distribution.

Une bonne stratégie de distribution consiste à choisir le réseau qui est chargé de distribuer le produit sur le marché de la meilleure manière possible. Nous distinguons trois stratégies ²⁵:

La distribution intensive : Elle est adaptée aux produits de grande consommation, les produits sont distribués dans un maximum de point de vente différents, cette stratégie permet de gagner rapidement des part de marché, d'accroître le volume de vente et la notoriété, par contre elle est très coûteuse, banalise le produit et entraîne la perte du contrôle de distribution (couverture maximale).

La distribution sélective : Elle convient mieux à l'entreprise qui souhaite conserver un positionnement précis et dont la distribution des produits nécessite des compétences techniques et commerciales spécifiques. Cette entreprise sélectionne ces intermédiaires en fonction des critères tels que la qualité de service, l'équipement et la formation du distributeur. La disponibilité du produit sur le marché est volontairement limitée, il faut donc prévoir une forte communication pour informer le consommateur sur les lieux de vente de la marque (couverture limitée).

La distribution exclusive : C'est une stratégie adaptée pour les produits de luxe, la vente se fait exclusivement par les intermédiaires sélectionnés par l'entreprise. Elle permet une réduction des coûts, et le respect de l'image de marque. En revanche la couverture du marché est faible, et le choix des distributeurs est très difficile.

Le choix d'une stratégie de distribution est donc une décision très importante. Elle constitue une variable stratégique du marketing, l'image que l'entreprise donne au produit ou service pour le différencier durablement de ses concurrents, et influence sa politique de distribution.

²⁵BARCZYK (D) et EVRARD (R), Op.cit., p.47.

Ainsi, pour pouvoir choisir une stratégie de distribution adéquate, il faudra d'abord prendre connaissance des différentes solutions de distribution possibles. Nous en distinguons quatre méthodes²⁶ :

Les méthodes partant du produit : qui sont basées sur la classification des produits par nature, le cycle de vie du produit et les filtres successifs.

Les méthodes partant de la demande : qui ont pour but de maximiser le marketing mix de l'entreprise suite à une analyse rigoureuse.

Les méthodes partant du circuit de distribution : où les fabricants recourent généralement aux services des sociétés d'études de marché spécialisées dans les panels de magasins ou de consommateurs.

Les méthodes partant de la créativité : où les producteurs ont, à des moments données, crée de nouvelles structures et organisé des coopérations inédites.

En plus de ces méthodes, nous distinguons aussi la présence de certains critères d'aide à ce choix. Ces critères sont très nombreux, diversifiés et parfois opposés. Citons à titre d'exemples ²⁷:

- Conformité aux objectifs de l'entreprise ;
- L'environnement de l'entreprise ;
- La nature et les caractéristiques du produit ou service commercialisé ;
- Pouvoir de négociation détenu ;
- Le coût des moyens à mettre en œuvre ;
- Capacité à contrôler les points de vente ;
- Contraintes juridiques ;
- La nature de la clientèle ...etc.

²⁶ VANDERCAMMEN (Marc) et JOSPIN-PERNET (Nelly) : Op.cit., P. 285.

²⁷ VANDERCAMMEN (Marc) et JOSPIN-PERNET (Nelly) : Op.cit., P. 289.

Nous pouvons constater que si les distributeurs prennent autant de risques et ne ménagent pas leurs efforts pour aller toujours de l'avant, c'est que les enjeux et la contrepartie sont très importants.

I.2.1.C. La stratégie multi-réseaux.

Dans l'optique d'une couverture maximale du marché, de plus en plus d'entreprises adoptent une stratégie multi réseaux. Cette dernière se traduit par le choix de canaux distribution différents : réseaux intégrés, associés, indépendant.²⁸

- **Les objectifs et difficultés d'une stratégie multi-réseaux**

Les objectifs et les difficultés d'une stratégie multi réseaux peuvent être résumés dans le tableau qui suit :

Tableau I.2 : Les objectifs et difficultés d'une stratégie multi réseaux

Les objectifs	Les difficultés
-Couvrir rapidement un marché ; -Atteindre de nouvelles cibles, élargir les champs d'activités ; -Développer le chiffre d'affaires, la part de marché et la marge.	-Le danger de la guerre ouverte entre distributeurs ; -Accepter une perte de contrôle de la distribution ; -La gestion de l'image de marque devient difficile.

Source : fait par nos soins.

Commentaire : Ce tableau dénombre les principaux objectifs et difficultés lors d'un choix d'une stratégie multi-réseaux, si les objectifs sont assez satisfaisants, toutefois les entreprises doivent toujours chercher l'équilibre afin de pallier aux problèmes et difficultés de celle-ci.

Elle peuvent par exemple adopter des stratégies de distribution segmentée, grâce à la clarification du positionnement de chaque type de circuit, et en adoptant pour chacun d'eux des stratégies commerciales différentes : Marque, gamme, force de vente et tarifs spécifiques, ou bien rechercher des partenariats avec les principaux distributeurs, et cela pour garder un

²⁸ BARCZYK (D) et EVRARD (R), *La distribution*, Op.cit., p.48.

certain contrôle de l'image de marque et de la distribution, les producteurs cherchent de plus en plus à établir avec leurs distributeurs des relations de confiance.

Les accords peuvent porter sur l'échange d'informations, le marchandisage des produits en rayon ou sur la communication.²⁹

I.2.1.D. Les différents réseaux de distribution.

L'entreprise choisit de distribuer elle-même ses produits (réseau direct) ou de déléguer certaines ou toutes les opérations (réseau indirecte).

- **Avantages et inconvénients du réseau direct :**

Nous pouvons résumer les avantages et les inconvénients du réseau direct dans le tableau qui suit :

Tableau I.3 : Les avantages et les inconvénients du réseau direct.

Avantages	Inconvénients
-Uniformité du mode de distribution.	-Coûts de structure lourds (gestion du personnel, des points de vente).
-Diffusion de la culture d'entreprise.	-Réseau pas toujours adapté lors de l'apparition de nouveaux produits, de nouveaux marchés : Difficultés d'adaptation.
-Couverture du marché.	
-Spécialisation des commerciaux, du management.	

Source : Fait par nos soins.

- **Avantages et inconvénients du réseau indirect :**

Nous pouvons résumer les avantages et les inconvénients du réseau indirect dans le tableau qui suit :

²⁹ BARCZYK (D) et EVRARD (R), *La distribution*, Op.cit., p.49.

Tableau I.4 : Les avantages et les inconvénients du réseau indirect.

Avantages	Inconvénients
-Faibles coûts de structures.	-Difficultés de trouver de bons distributeurs.
-Adaptation plus rapide à la couverture du marché.	-Besoin de fidélisation.
-Meilleure souplesse du réseau.	-Risque de conflits si coexistence avec un réseau direct.
-Diversification plus facile.	-Problème de relais de l'image de l'entreprise
-Dynamise ses adhérents (chefs d'entreprise).	-Nécessité d'animation.

Source : Fait par nos soins.

Commentaire : Les deux tableaux précédents dressent les avantages et les inconvénients des réseaux directs et indirects de distribution.

Le premier réseau, bien que coûteux permet une meilleur maîtrise de l'offre sur le marché, ainsi qu'une garantie de transmettre l'image de marque et les valeurs de l'entreprise. Cependant le deuxième réseau constitue une bonne alternative pour distribuer largement son produit ou service sans alourdir pour autant les finances de l'entreprise. Lors de la mise en place de sa stratégie de distribution l'entreprise pourrait faire appel aux deux méthodes car celles-ci bien qu'opposés restent complémentaires pour assurer une gestion optimale de tout son réseau de distribution.

I.2.2. Organisation et gestion d'un réseau de distribution.

I.2.2.A. La notion d'agence et multiplication des points de vente.

A présent, les entreprises dotées de réseaux denses tiennent à distribuer tous les produits dans chaque point de vente pour obtenir la meilleure fidélisation de la clientèle. Le réseau doit être rigoureusement contrôlé, de façon à maintenir une bonne uniformité de la qualité des services offerts par les différentes agences.

La proximité du point de vente, joue un rôle fondamental qui est l'incitation à l'achat, ce qui fait que l'agence doit se rapprocher de son client. L'objectif d'une politique de commercialisation est d'adapter les circuits de distribution des services aux préférences des clients, bien que le nombre de points de vente, explicatif de la part de marché de chaque

entreprise, ne soient qu'un élément de concurrence. Les agences constituent des lieux physiques permettant à un client potentiel d'accéder à une offre de produits ou de services³⁰.

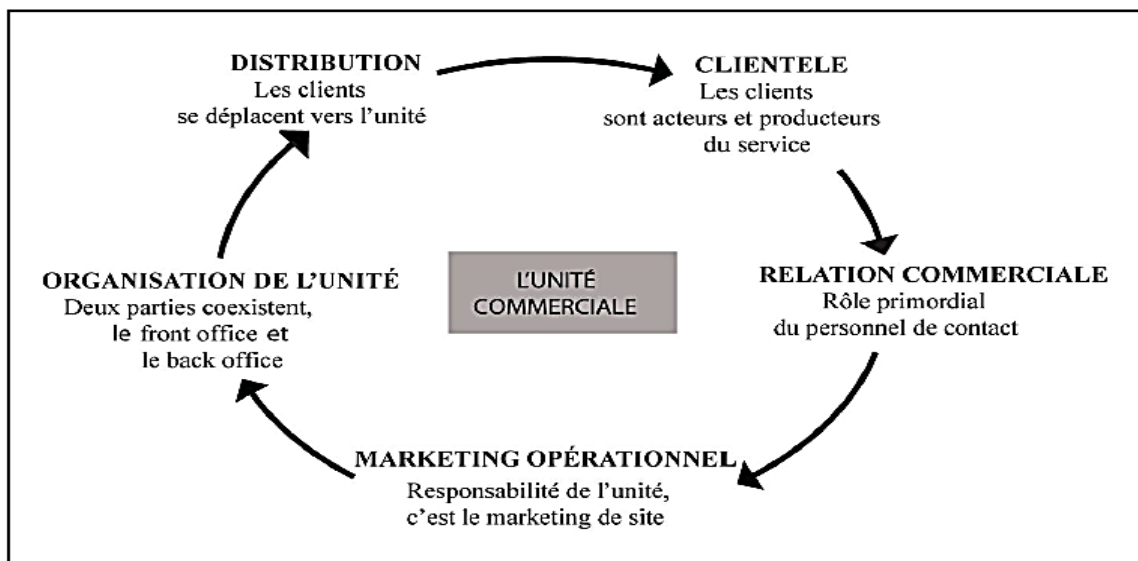
Dans ce sens, les actions menées pour impressionner les clients s'attachent à l'aménagement extérieur et intérieur des agences du réseau.

L'aspect extérieur du point de vente peut dépendre dans une certaine mesure de l'aspect extérieur du quartier, de l'état des constructions proches, des servitudes architecturales, du type dominant l'activité dans le lieu d'implantation, du type de clientèle que l'on désire conquérir et de l'image que l'on veut développer sur le marché.

Pour ce qui est de l'intérieur, l'aménagement peut se faire de nombreuses façons (décoration, mobilier, ...etc.) mais aussi, il peut se caractériser par l'accueil exprimé par le sourire (SBAM³¹), ou l'odeur ressentie dans le point de vente³².

L'agence doit aussi refléter le fait que les clients ne sont pas tous semblables mais qu'ils représentent un éventail d'expériences, de moyens et d'aspirations³³. Le schéma suivant illustre les caractéristiques clés d'une agence de distribution.

Figure I.3 : Les caractéristiques clés des unités commerciales.



Source : BRASSART (J), BRASSART (U), BENAC (M), PLANQUES (G), ROOS (P) et TAZI (J) : *Développement de l'unité commerciale*, éditions Hachette, Paris, 2008, P. 11.

³⁰ LAMMALI, (R) : *Etude et analyse de la mise en place d'un réseau de distribution dans le secteur des assurances, cas : Macir Vie*, mémoire de magistère sciences commerciales (option : Management), Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger, 2014, P.59.

³¹ Formule siglotypique imaginée par l'enseigne de la grande distribution Auchan, dans les années 1980, pour résumer sa politique d'accueil de la clientèle : « Sourire, bonjour, au revoir, merci. »

³² LAMMALI, (R), Op.cit. P.60.

³³ ZOLLINGER (Monique) et LAMARQUE (Éric) : *Marketing et stratégie de la banque*, éditions Dunod, 5^{ème} édition, Paris, 2008, P. 100.

Commentaire : Cette figure représente les aspects que doit comporter chaque agence ou unité commerciale.

Dans les unités commerciales, le client est physiquement présent, il est actif lors de la production du service. Son rôle est plus ou moins important suivant les étapes du processus de servuction ; il participe à la production du service et le consomme, et quel que soit le type d'activité commerciale, le choix du lieu d'implantation est sans doute l'une des décisions les plus importantes qu'un manager doit prendre.

L'emplacement d'une agence commerciale est en effet un investissement fixé sur le long terme et son choix qu'il soit bon ou mauvais, se ressentira sur le niveau des ventes, sur la part de marché et sur la rentabilité de l'activité d'une manière d'autant plus importante si le niveau local de concurrence est élevé (voir I.2.2.C pour plus de détails³⁴).

I.2.2.B. La gestion d'un réseau de distribution.

La distribution est un élément beaucoup trop important du marketing-mix pour la laisser à des intermédiaires sans contrôle. De mauvaises conditions de présentation et de vente du produit peuvent engendrer une attitude négative de la clientèle vis-à-vis de la marque.

Afin de garantir la meilleure distribution possible, le fabricant doit faire une bonne sélection des intermédiaires, pour se faire il se réfère aux points suivants³⁵ :

- Qualité du contact avec la clientèle finale : Prospection, négociation, service après-vente, maintenance et suivi ;
- Compétences techniques : Niveau de formation, état des installations ;
- Caractéristiques des points de vente : Clientèle, aménagements, personnel, assortiment et services ;
- Logistique : Conditions de transport, de stockage, de livraison et de manutention ;
- Dynamisme : Animation des ventes, communication publicitaire et promotionnelle, degré d'ouverture aux produits nouveaux ;
- Solidarité financière : Fiabilité de paiement des factures.

³⁴ Cf. infra, P. 28.

³⁵ BARCZYK (D) et EVRARD (R), *La distribution*, édition NATHAN, 2002, p.51

I.2.2.C. Animation d'un réseau de distribution.

Dans un contexte où la concurrence ne fait que s'accroître, en raison notamment de la mondialisation, il est primordial pour une entreprise d'augmenter l'efficacité de son réseau de distribution. Il se trouve que l'animation du réseau est la solution idéale à ce besoin.

Nous entendons par animation du réseau de distribution, l'ensemble des actions d'assistance et de soutien effectuées par l'entreprise en direction des équipes et des unités commerciales (points de vente). L'entreprise peut donc s'adresser à ses salariés (ses vendeurs par exemple), comme elle peut également s'adresser à des partenaires externes à l'organisation (tel que les distributeurs indépendants)³⁶.

Cette animation a pour mission la définition des actions et des moyens à préconiser en fonction des objectifs à atteindre tels que : progression des ventes, parts de marché à atteindre...etc. Elle œuvre aussi à l'organisation et la mise en place des opérations de stimulation des membres du réseau, en organisant un concours du meilleur vendeur par exemple. Un autre point important concerne l'organisation de la circulation des informations comme les notes de service émises en direction des commerciaux et les remontées des informations en provenance des points de vente.

Pour se faire, une multitude d'outils sont à la disposition du gestionnaire³⁷ : **L'information commerciale** : les objectifs et les modalités de l'action d'animation doivent être connus des intéressés pour que celle-ci puisse fonctionner. Pour cela, nous pourrions compter sur l'utilisation d'intranet et/ou d'extranet de l'entreprise, ou encore les supports papier, tels que les journaux d'entreprise, les prospectus, les dossiers, les séminaires, les stages et les visites chez les distributeurs.

Les aides à la vente : qui sont des outils destinés à faciliter le travail des membres du réseau et donc à en renforcer l'efficacité. Tels que les échantillons gratuits et le matériel de publicité sur le lieu de vente (affiches, présentoirs, plaquettes publicitaires, ...etc.).

Les incitations financières : sont le principal moteur de la motivation des membres du réseau de distribution, celles-ci s'appuient essentiellement sur la rémunération, que ce soit pour les salariés ou bien pour les membres du réseau extérieurs à l'entreprise (essentiellement les distributeurs), telles que : les primes, les commissions, les marges, des voyages à gagner...

³⁶ LAMMALI, (R) : *Etude et analyse de la mise en place d'un réseau de distribution dans le secteur des assurances, cas : Macir Vie*, mémoire de magistère sciences commerciales (option : Management), Op.cit., p.61.

³⁷ DREZET (Christine), FRODEAU (Christine), MARAIS (Bruno) et PRUNY (Lénaïck) : *Mercatique - terminale STG*, éditions Nathan, Paris, 2008.

I.2.3. Stratégies de développement des réseaux de distribution.

Dans la dernière partie de cette section, nous allons aborder les critères et stratégies d'implantation des agences, et pour finir, nous nous intéresserons à l'impact des technologies de l'information et de la communication sur les réseaux de distribution.

I.2.3.A. Implantation d'un réseau de distribution.

Mettre en place un système de distribution comporte plusieurs étapes : il faut successivement étudier les besoins des clients, définir les objectifs poursuivis, identifier les solutions de distribution envisageables puis les évaluer³⁸.

En premier lieu, l'étude des besoins de la clientèle nous permet de comprendre qui achète quoi, où, quand, comment et pourquoi au sein du marché visé. Les attentes de la clientèle s'expriment souvent à travers cinq dimensions : le volume unitaire d'achat, le délai de livraison, l'endroit, le choix et le service. Après, chaque producteur doit définir ses objectifs et ses contraintes à partir des principales contraintes imposées par les produits ou services (équipement, standardisation, ...etc.), les intermédiaires (leurs forces et leurs faiblesses) et l'environnement (conjoncture économique et réglementation). Ensuite, il s'agit d'identifier les solutions possibles, en identifiant les intermédiaires susceptibles de distribuer les produits ou services, leur nombre à chaque niveau de distribution ainsi que leurs responsabilités. Enfin, il faudra évaluer les solutions envisagées pour décider laquelle d'entre elles répond le mieux, ceci en prenant compte les critères de coût, de contrôle et de souplesse.³⁹

I.2.3.B. Les stratégies de localisation des points de vente.

On peut parler de stratégies spatiales dans la mise en place de réseaux de distribution dans la mesure où il s'agit de positionner un produit ou service dans un espace géographique précis, en fonction d'objectifs et à l'aide de moyens bien déterminés.

L'implantation d'un point de vente, à laquelle on peut ajouter plus généralement le développement d'une chaîne de points de vente fait partie des stratégies de localisation. Mais quand l'entreprise de distribution se développe en chaînes ou en réseaux, on parle alors de stratégies de couverture géographique (ou territoriale) des chaînes⁴⁰.

³⁸ KOTLER (Philip), KELLER (Kevin), DUBOIS (Bernard) et MANCEAU (Delphine) : Op.cit., P. 540.

³⁹ Ibid. P. 540.

⁴⁰ CLIQUET (Gérard), FADY (André) et BASSET (Guy) : *Management de la distribution*, éditions Dunod, 2ème édition, Paris, 2006, P. 267.

Pour les **stratégies de localisation**, le point de vente est le produit de l'entreprise de distribution. Fort de cette analogie, et si l'on se situe dans le cas d'une entreprise de distribution qui bâtit une chaîne de points de vente, on peut dégager plusieurs stratégies de localisation répondant à divers objectifs en matière d'occupation de l'espace et destinées à raffermir la position spatiale de l'entreprise⁴¹.

Pour ce qui est des **stratégies de couverture territoriale des chaînes**, la réticulation, ou mise en réseau, du commerce et de la distribution est un phénomène qui revêt actuellement une importance croissante. Si l'on reprend la typologie de Davidson, Sweeney et Stampfl⁴², déjà développée, on remarque qu'une des stratégies avancées concerne l'expansion, et donc des aspects spatiaux très orientés vers la conquête des territoires. Cinq sous-stratégies explicitent la stratégie d'expansion⁴³ :

L'expansion contiguë ou stratégie de contagion : qui consiste à implanter des points de vente dans des aires de marchés proches de celles où se trouvent les magasins existants.

L'établissement de têtes de pont : cette stratégie s'avère indispensable à certains stades du développement du réseau. De nombreuses entreprises de distribution, tant en Europe qu'aux États-Unis, ont dû renoncer à certaines têtes de pont lointaines, faute de pouvoir les gérer efficacement.

L'effet de grappe : qui consiste à implanter plusieurs points de vente simultanément. Cette stratégie s'avère efficiente, en particulier dans le cas d'un objectif élevé en termes de parts de marché, mais elle exige que les contraintes en matière d'implantation sur les sites ne soient pas trop fortes, et que le marché ne soit pas saturé.

La stratégie d'écrémage : qui vise à profiter de l'existence de marchés-cibles suffisamment rentables quelle que soit leur localisation. Cette stratégie sert souvent celle des magasins de luxe qui recherchent avant tout un pouvoir d'achat.

Les acquisitions : qui représentent un formidable moyen de gagner du temps dans la conquête des territoires.

On voit donc que toutes ces stratégies ne visent qu'à accroître la couverture territoriale des chaînes de points de vente afin de garantir une bonne couverture et éviter les surcoûts en terme opérationnel.

⁴¹ CLIQUET (Gérard) : « *Les modèles gravitaires et leur évolution* », in Recherche et applications en marketing, n°3, 1988, PP. 39-52.

⁴² CLIQUET (Gérard), FADY (André) et BASSET (Guy) : Op.cit., P. 271.

⁴³ Ibid., P. 271.

La localisation du point de vente est l'élément le moins flexible de la stratégie du distributeur. Afin d'éviter toute perte financière et mettre toutes les chances de son côté, la recherche d'un lieu d'implantation doit se faire en deux temps : une présélection d'emplacement suivie d'une réflexion approfondie et documentée et enfin une visite sur le terrain, tout cela sans perdre de vue⁴⁴ :

- L'importance de la zone de chalandise ;
- Le potentiel économique ;
- L'accessibilité de la zone ;
- L'attractivité de la zone, et la concurrence.

I.2.3.C. L'impact des TIC sur les réseaux de distribution de service.

Le secteur des services a connu une véritable mutation avec l'avènement du multi canal⁴⁵. S'il y a quelques années, la délivrance d'un service se faisait principalement à travers les réseaux traditionnels que sont les agences avec l'aide du personnel en contact, aujourd'hui la donne a changé. L'irruption de la technologie dans les supports physiques⁴⁶ et dans la relation de service, en particulier la révolution technologique en matière d'information et de communication, apportent de nouveaux changements dans la manière dont le service est fabriqué et délivré.

L'addition de nouveaux canaux technologiques aux canaux traditionnels existants amène le personnel en contact aussi bien le client à mobiliser de nouvelles compétences et de nouveaux rôles tel que le « self- service », le client se retrouve ainsi propulsé d'un rôle d'acteur passif à celui d'acteur principal du processus de servuction.

Aujourd'hui pour les entreprises de service ayant adoptées une stratégie de distribution multi canal, le maintien d'un avantage compétitif dépendra en grande partie de la manière dont les différents canaux seront gérés. Et même si les choix stratégiques ne sont pas les mêmes d'une entreprise de service à une autre, les problèmes posés par une distribution multi canal restent en grande partie les mêmes : l'importance de l'intégration des différents canaux et une gestion orientée plus client.

⁴⁴ VANDERCAMMEN (Marc) et JOSPIN-PERNET (Nelly) : Op.cit., P. 303.

⁴⁵ DUPUIS (Marc) et PRUNET (Stéphane) : « *La démarche grande distribution est- elle exportable au secteur des services financiers ?* », in Décisions marketing, n° 23, 2001, PP.75-83.

⁴⁶ FLIPO (Jean-Paul) : *Automatisation des services : de la technologie au marketing*, in Décisions marketing, n°14, 1998, PP. 55-61.

Au terme de cette section, nous pouvons dire que, ce n'est pas en se positionnant par rapport à un concurrent au niveau d'un service précis que l'entreprise parviendra à se différencier, mais plutôt la dimension relationnelle qui représente une spécificité concurrentielle.

I.3. Evaluation de la performance d'un réseau de distribution de service.

Les réseaux de distribution sont un mode organisationnel de plus en plus répandu, il suffit d'observer la multiplication des points de vente sous une même enseigne dont le but est d'améliorer la rentabilité. Une bonne performance de ces réseaux de distribution permet de donner un avantage concurrentiel aux entreprises qui utilisent des réseaux de distribution.

Nous allons traiter dans ce chapitre la performance en générale avant de s'intéresser à son évaluation dans un réseau de distribution.

I.3.1. Généralités sur la performance.

I.3.1.A. Définition de la performance.

La performance peut être considérée comme un processus qui se situe après l'action, et qui a pour objectif d'évaluer les résultats de l'entreprise et de les expliquer afin de permettre une meilleure maîtrise des objectifs.

- Selon MARMUS :

« La performance prend des aspects multiples, sans doute convergents, mais qui méritent d'être abordés, dans une logique plus globale, que la seule application de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire »⁴⁷.

- Pour DIMITRE WEISS:

« La performance pour un salarié, pour un chef d'entreprise, peut-être pour une équipe direction, le résultat global, le profit apprécié sur une ou plusieurs années, mesurant objectivement l'efficacité de la gestion »⁴⁸.

- SELMER CAROLINE propose une autre définition :

⁴⁷ MERMUS, (K), *performance encyclopédie de gestion*, édition Economica, Tome2, P .2195

⁴⁸ WEISS (D), *La fonction Ressources Humaines*, Edition d'organisation, paris, 1988, P 275.

« La performance peut se définir comme étant ce que l'intéressé peut être capable de réaliser, c'est un acte physique, même si la performance est mentale (calculs mentale) elle doit se traduire physiquement (additionner des chiffres sur une feuille) »⁴⁹.

I.3.1.B. Distinction entre performance, et les notions voisines.

La notion de performance recouvre deux idées à savoir, une idée d'accomplissement est une idée de dépassement intimement liées à la gestion, la performance englobe à la fois l'idée de réalisation d'une action conformément à ce qui était voulu c'est le critère d'efficacité.

L'efficacité est définie comme « la mesure dans laquelle un programme atteint les buts visés ou les autres effets recherchés » ou encore comme « la mesure virtuelle de la distance entre les résultats obtenus et les objectifs visés »⁵⁰

Efficacité= Résultats réalisés / objectifs visés

Aussi, l'idée de faire de la meilleure manière possible compte tenu des moyens disponibles c'est le critère d'efficacité donc :

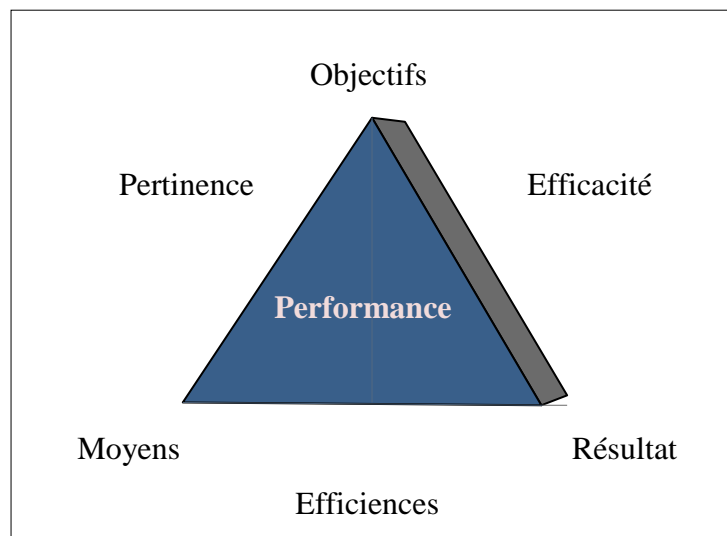
Efficience= Résultats atteints/moyens mis en œuvre

Ainsi la combinaison de ces deux notions voisines l'efficacité et l'efficacité nous donne la performance. La figure ci-dessous représente la performance :

⁴⁹ SELMER, (C), *Concevoir le tableau de bord*, édition DUNOD, paris, 1998, p.41

⁵⁰ MOSTEFAI (S), *L'impact de la logistique collaborative sur la performance de la Supply Chain*. Mémoire de Master en science commerciales, Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger, 2015.P42.

Figure I.4 : Les axes de la performance.



Source : HENRIET, (A.), *Manager*, édition Foucher, Paris, 2006, p.300.

Commentaire : Le triangle du contrôle de gestion met en relation les moyens alloués, les objectifs fixés et les réalisations constatées. Le rapport entre les objectifs et les moyens correspond à la mesure de la pertinence, le rapport entre les objectifs et les réalisations traduit l'efficacité de l'entreprise, et ainsi l'efficience mesure le rapport entre les moyens mis en œuvre et les réalisations.

I.3.1.C. Caractéristiques de la performance.

La notion de performance regroupe et réunit un ensemble de caractéristiques qui peuvent être énumérées et déterminées dans les points suivants :

- **La performance est un support à des jugements :**

«La performance implique un jugement de la valeur sur les activités, les résultats, les produits, et les effets de l'organisation sur son environnement ce concept possède en tant que construit social, autant de signification qu'il existe d'individu ou de groupe qui l'utilisent »⁵¹.

Donc la performance reste une affaire de perception. Pour un dirigeant, elle pourrait être la rentabilité ou la compétitivité de son entreprise ; pour un employé, elle pourrait être le climat de travail, et pour un client, la qualité des services rendus.

⁵¹ SAULQUIN, (J.Y) : *Gestion des ressources humaines et performances des services*, Revue gestion des ressources humaines, N°36, Juin, 2000, p 20.

- **La performance est un concept évolutif :**

Les composantes de la performance évoluent dans le temps, les critères d'évaluations internes et ceux définis par l'environnement se modifient. Ainsi, des facteurs qui conditionnent le succès d'une entreprise pendant une phase d'innovation peuvent se révéler incompatibles avec ceux exigés pendant une phase de développement. « *Il faut admettre qu'il existe des combinaisons des facteurs humains, techniques, financiers, organisationnels qui sont efficaces dans un contexte donné et qui ne le sont plus dans d'autres. Ces combinaisons sont multiples, et changent au cours du temps* »⁵².

- **La performance se pilote :**

Prônant une approche globale de la performance, de nombreux auteurs proposent aux dirigeants une grille de lecture de l'entreprise comprenant des indicateurs qui se complètent et s'éclairent mutuellement et qui sont reliés à des objectifs multiples. « *Les seuls critères financiers ne suffisent plus aux managers et, dans la pratique, les indicateurs non financiers viennent compléter les premiers, ils sont le moteur de la réussite future, ils fournissent aux pilotes une indispensable vision globale de la performance dans plusieurs domaines simultanément* »⁵³

On peut en conclure que la performance a un effet rétroactif sur l'organisation, elle agit sur le comportement des dirigeants, si les résultats sont en dessous des objectifs, les responsables vont donc reconsidérer leurs choix stratégiques.

- **La performance est riche de composantes antinomiques :**

Elle se présente comme un ensemble de paramètres complémentaires et parfois contradictoires. Cela se vérifie quand le dirigeant cherche à minimiser les coûts, tout en veillant à améliorer la qualité des produits et à maintenir le moral des salariés. Ces critères imposent donc des arbitrages permanents, et toutes les composantes n'ont pas la même importance.

⁵² GHARBI, (J), *Pilotage stratégique et émergence du sens de réel à l'action*, in revue gestion des ressources humaines, N °35, mai, 2000, p.37.

⁵³ SAULQUIN, (J.Y) : op.cit., p.21.

I.3.2. Paramètres de la performance.

Nous allons aborder dans cette sous-section les déterminants, et les critères de la performance au sein de l'entreprise, pour enfin aborder les différents types qui la composent.

I.3.2.A. Les déterminants de la performance.

La performance comprend les déterminants suivants :

- **La qualité :**

Pour beaucoup d'entreprises, le mot qualité se traduit par des actions à court terme, aux résultats immédiats comme la réduction des rebuts ou la gestion des non-conformités. Il est en effet plus facile de pallier aux effets d'une non-qualité que d'en détecter les causes profondes et de mettre en évidence un système de qualité défaillant.

La quête du « zéro défaut » ne doit pas donc rester le seul objectif de la démarche qualité. Il faut changer de tropisme. Toutes les actions qualités engagées doivent être revues et corrigées en tenant compte des attentes précises du client, pour passer de la quête du « Zéro défaut » à celle du « Zéro client perdu ». ⁵⁴

- **Les coûts :**

Les entreprises légitimement en quête d'une meilleure rentabilité des produits et services fournis, cherchent donc à réduire les coûts en ajustant au plus près la qualité fournie des normes préétablies. L'idée étant de rester le plus proche possible des normes en maîtrisant les coûts. Mais cela risque de décevoir les clients. L'écoute permanente du client garantira la mise à niveau des référentiels. ⁵⁵

- **Les délais :**

L'amélioration des délais est une des principales sources de satisfaction du client, et peut être l'une des moins difficiles à réaliser. L'analyse des processus met en évidence beaucoup de temps. Il s'agit ensuite de prévoir et de respecter les promesses à l'échelle interne

⁵⁴ KAOULA, (Y), et YAGOUBI, (A) : Evaluation de la performance commerciale d'un réseau de distribution, étude de cas : Wataniya Telecom Algérie, mémoire de licence en sciences commerciales (option : Management), Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger, 2012, P, 36.

⁵⁵ Ibid., P, 37.

et externe de l'entreprise.⁵⁶

- **La flexibilité :**

La flexibilité est la capacité d'une entreprise à s'adapter rapidement et à moindre coût à l'évolution de l'environnement⁵⁷.

La performance est en d'autres termes la perfection ; une entreprise performante est celle qui arrive à ses buts, à long et à moyen terme (croissance et survie) avec efficacité, efficience, productivité, rendement, qualité, moindre coût, et délais raisonnables, tout en étant flexible.

I.3.2.B. Les critères de la performance.

La performance ne peut être appréciée seulement sur la base de critères à court terme, mais aussi il est important de prendre en compte des critères décisifs comme ceux de la qualité et la sécurité. Elle est donc mesurée à travers un nombre de critères à court terme et à long terme, comme le montre le tableau suivant :

Tableau I.5 : Les critères de la performance à court et long terme.

A court-terme	A long-terme
-Le volume, la taille et la capacité.	-La qualité (satisfaction des clients) et l'image de l'entreprise.
-Le chiffre d'affaires et la rentabilité.	-Les ressources humaines (compétences et motivation).
-Les dépenses.	-La sécurité (minimiser les risques).

Source : Fait par nous-même.

Commentaire : Le Tableau précédent résume les critères de performance à court et long termes. On retiens alors qu'en premier lieu l'entreprise s'intéresse aux aspects quantitatifs, tel que le chiffre d'affaire, le volume de vente ou la rentabilité, contrairement

⁵⁶ FERNANDEZ, (A) : *Les nouveaux tableaux de bord des décideurs*, éditions d'ORGANISATION, Paris, 2000, P.58.

⁵⁷ GHALIBI, (T) et IDRIS (W) : *La carte de performance équilibrée*, édition ZAHANE, 2007, P.136.

au second plan, où elle se penche vers l'aspect qualitatif, tel que son image de marque, la satisfaction de ses clients, ou encore le bien-être de ses employées, de cela on peut dire qu'en court terme elle cherche à survivre, tout en assurant sa pérennité sur le marché à long terme.

I.3.2.C. Les différents types de performance.

Il existe plusieurs types de performances qui permettent d'apprécier les différentes fonctions de l'entreprise. Nous allons les citer en ce qui suit :

- **La performance économique :**

La performance économique correspond aux résultats présentés par la comptabilité. Il s'agit principalement des soldes intermédiaires de gestion tels que :

- ✓ **La marge commerciale** = ventes des marchandises – coût d'achat des marchandises vendues.
- ✓ **La production de l'exercice** = production vendue + production stockée + production immobilisée.
- ✓ **La valeur ajoutée** = production – achats intermédiaires.
- ✓ **Excédent brut d'exploitation (EBE)** = la valeur ajoutée + subvention d'exploitation – impôts et taxes – charges du personnel.
- ✓ **Le résultat brut d'exploitation (RBE)** = EBE + résultat financier.
- ✓ **Le résultat net** = RBE – Dotation + Résultat exceptionnel – impôts.

- **La performance financière :**

La performance financière permet de donner une image claire sur les résultats des divers services, elle est mesurée à partir d'éléments tels que la capacité d'autofinancement (CAF), la rentabilité des actifs et la rentabilité des fonds propres.

- **La performance organisationnelle :**

La performance organisationnelle se détermine par⁵⁸ :

- ✓ Le respect de la structure formelle : Le non-respect de la structure annoncée par la direction peut engendrer un dysfonctionnement au sein de l'organisation.
- ✓ La relation entre les services : La recherche de la minimisation des conflits reflète un

⁵⁸ KALIKA, (M) : *Structures d'entreprises, Réalités, déterminants et performances*, éditions Economica, Paris, 1988, p.340.

besoin de coordination nécessaire à l'efficacité.

- ✓ La qualité de circulation de l'information : L'organisation doit développer des systèmes d'information permettant l'obtention d'informations fiables, exhaustives et indispensables au bon fonctionnement de l'organisation.
- ✓ La flexibilité de la structure : C'est l'aptitude de celle-ci à s'adapter aux contraintes de l'environnement.

- **La performance managériale :**

C'est la capacité du manager et de l'équipe dirigeante à atteindre les objectifs fixés. Un certain nombre de critères peut être utilisé pour évaluer la performance managériale :

- ✓ L'esprit de conception : Orientation et ouverture d'horizon ;
- ✓ L'habileté d'exécution : Application pure et simple ;
- ✓ Le doigté d'arrangement : Conciliation et gestion des contradictions.

- **La performance sociale :**

C'est l'effet social d'une organisation et l'aptitude des salariés qu'elle emploie. La réussite sociale est appréciée par l'intensité avec laquelle chaque individu adhère et collabore aux propos et aux moyens de l'organisation. La performance sociale est évaluée sur la base des indicateurs suivant :

- ✓ La nature des relations sociales et la qualité des prises de décisions collectives.
- ✓ Le niveau de satisfaction : Il est mesuré par les sondages et les enquêtes d'opinion.
- ✓ Le degré d'importance des conflits et des crises sociales (grève, absentéisme, accident de travail).
- ✓ Le taux de turn over, la participation aux réunions d'entreprise, ainsi que la communication avec le comité de l'entreprise.

I.3.3. Evaluation de la performance d'un réseau de distribution.

Pour évaluer correctement la performance d'un réseau de distribution, il faut déterminer les mesures qui comptent et les classer par ordre d'importance. C'est pourquoi dans cette partie nous nous intéresserons aux différentes méthodes de mesure, et particulièrement ceux de la performance commerciale et ses indicateurs, étant donné que l'objectif ultime de chaque entreprise est de réaliser du profit, chercher à optimiser ce dernier nous apparaît donc primordial.

I.3.3.A. La mesure de la performance.

La mesure de la performance se présente sous deux aspects : une mesure objective de la performance (résultats) et une autre subjective (comportements)⁵⁹ :

La mesure objective de la performance : elle fait partie de la base de données dont dispose habituellement l'entreprise. Les critères objectifs sont divisés en deux types de mesures :

La mesure de l'output du vendeur c'est-à-dire la mesure des actions du vendeur tels que : le nombre de commandes, le volume de vente, le nombre de clients actuels, et le nombre de prospect, cette mesure est quantitative.

La mesure de l'input du vendeur c'est-à-dire la mesure des efforts du vendeur et la manière dont ils sont menés tels que le nombre des visites, le nombre des rapports de visite, le niveau des dépenses de vente, donc la mesure de l'input serait d'ordre plutôt qualitative.

Certain auteurs ajoutent une troisième catégorie de mesure c'est la mesure par les ratios tels que les ratios de productivité, les ratios de dépense, ratios de développement service clients.

La mesure subjective de la performance : la mesure subjective de la performance porte sur un critère qualitatif et analyse le comportement du vendeur selon plusieurs méthodes :

- ✓ Collecter des informations routinières de la part du vendeur dans un cadre de veille concurrentielle.
- ✓ La bonne maîtrise des techniques de l'offre.
- ✓ Le comportement éthique, la connaissance des produits de la concurrence.
- ✓ La capacité de planification, la gestion du temps.

I.3.3.B. La performance commerciale et ses déterminants.

La performance commerciale peut être définie comme la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle en offrant des produits et des services de qualité répondant aux attentes des consommateurs. Ces entreprises visant la performance commerciale doivent se soucier des besoins de leurs clients, prendre en compte les stratégies de leurs concurrents afin de conserver, voire de développer leurs parts de marché, à ce titre plusieurs indicateurs permettent de mesurer

⁵⁹ SPRIMONT, (P.A), « stratégie compétitives, contrôle des vendeurs et performance de la force de vente », 2003, P137

la performance commerciale.⁶⁰

La performance commerciale d'un réseau de distribution est déterminée par les points suivants⁶¹ :

La qualité de service : Elle englobe l'ensemble des caractéristiques d'un produit ou d'un service qui affectent sa capacité à satisfaire des besoins exprimés ou implicites. Il existe donc un lien très étroit entre la qualité des services et la satisfaction des clients.

La diversité de l'offre : La politique de diversification de l'offre a été mise sur pied afin de pouvoir satisfaire les besoins de divers segments de marché de l'entreprise.

L'étendue du réseau de distribution : La disponibilité du service est un élément capital dans la satisfaction du client et donc il a une influence sur la performance commerciale, car plus le réseau est étendu plus l'entreprise a des chances de toucher le maximum de consommateurs.

La capacité de production : C'est la quantité de produit offerte par l'entreprise pour satisfaire une demande au cours d'une période donnée.

La capacité financière des intermédiaires : C'est l'ensemble des moyens financiers dont dispose les intermédiaires pour assurer le bon fonctionnement de leurs activités.

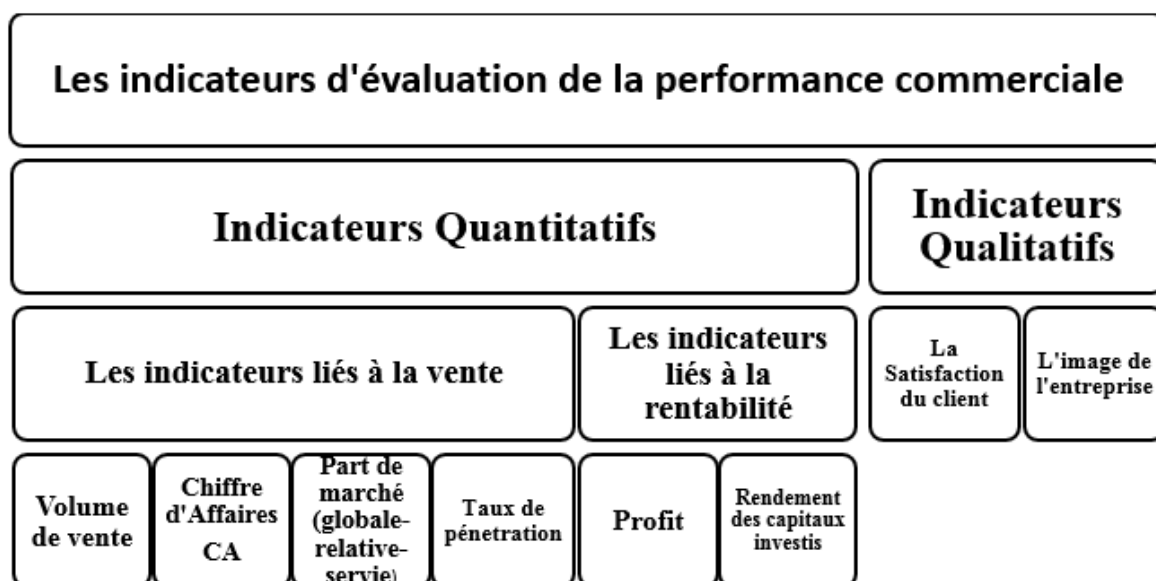
I.3.3.C. Les indicateurs d'évaluation de la performance commerciale d'un réseau de distribution.

Il existe plusieurs types d'indicateurs, certains s'intéressent uniquement aux résultats escomptés, d'autres prennent en compte les moyens utilisés pour les atteindre. Nous pouvons donc les grouper en deux catégories : Les indicateurs quantitatifs et les indicateurs qualitatifs, comme ils sont résumés dans la figure suivante :

⁶⁰ OUATTARA, (P), *Diagnostic financier et performance d'une entreprise en Côte d'Ivoire*, mémoire MBA Finance d'entreprise, Ecole supérieure de gestion, Paris, 2007, http://www.memoireonline.com/10/10/3964/m_Diagnostic-financier-et-performance-dune-entreprise-en-Cote-divoire18.html, visité le 20/04/2017 à 20 :00.

⁶¹ KOTLER, (P), DUBOIS (B) et MANCEAU (D), op.cit., p 736

Figure I.5 : Les différents indicateurs d'évaluation de la performance commerciale.



Source : Fait par nous-même.

Commentaire : Cette figure récapitule les différents types d'indicateurs, qui sont :

Les indicateurs quantitatifs, ce type d'indicateur donne des valeurs chiffrées des réalisations des intermédiaires. Nous y distinguons les **indicateurs liés à la ventes** et ceux **liés à la rentabilité**.

Les indicateurs liés à la vente, se présentent sous deux formes : Les indicateurs de volume en quantité, cas du **volume des ventes** et les indicateurs en valeur, cas du **chiffre d'affaires**.

Le volume de vente, cet indicateur est lié à la quantité du produit écoulé pendant une période donnée ; la performance est évaluée à travers l'écart entre les prévisions et les réalisations : **Performance= Prévisions – Réalisations**.

Une prévision supérieure à la réalisation, signifie que l'entreprise n'a pas atteint ses objectifs, dans le cas contraire on parlera d'une bonne performance commerciale qui se traduit par une évolution des ventes, c'est aussi le cas si les prévisions sont égales aux réalisations.

Le chiffre d'affaires, représente la somme des ventes du produit ou du service d'une entreprise : **CA = Quantité vendue × Prix unitaire**.

La performance commerciale se calcule alors entre le chiffre d'affaires prévisionnel et réalisé, **Performance = CA prévisionnel – CA réalisé**, ce dernier est exprimé par an, par mois ou encore par jour, et l'interprétation des résultats reste identique à celle du volume des

ventes.

La part de marché, représente les acquis d'une entreprise, sur un marché au cours d'une période donnée, elle est exprimée en nombre de clients et/ou de Chiffre d'affaires que l'entreprise a déjà conquis, c'est ce qui permet de savoir si elle a gagné ou perdu du terrain par rapport à ses concurrents, pour cet indicateur, la performance commerciale est mesurée de trois manières :

1. **La part de marché globale** : C'est le rapport des ventes de l'entreprise sur les ventes totales du secteur qu'il faut bien définir au préalable.
2. **La part de marché relative** : Elle se traduit par les rapports de force entre l'entreprise et ses principaux concurrents ; c'est le rapport entre le chiffre d'affaires réalisé par l'entreprise et celui du principal concurrent.
3. **La part de marché servi** : C'est le rapport des ventes de l'entreprise sur le marché effectivement visé par elle-même.

Le taux de pénétration, est le pourcentage d'acheteurs qui achètent la marque considérée au moins une fois au cours de la période .La performance est mesurée par le rapport entre la population touchée par notre marque et la population de référence.

Les indicateurs liés à la rentabilité, dans cette catégorie on distingue **le profit et le rendement des capitaux investis**.

Le profit, est la différence entre les recettes totales et les dépenses totales engendrées pour la réalisation de ces recettes, **Profit = Recettes totales – Dépenses totales**, au cours d'une période donnée. Ainsi si le Profit est strictement supérieur à zéro cela dénote d'une bonne performance commerciale, dans le cas contraire d'une mauvaise performance.

Le rendement des capitaux investis, est le ratio qui mesure le niveau des gains réalisés ou des pertes subies par rapport au niveau des capitaux investis. La vente d'un bien ou d'un service nécessite au préalable certains investissements pour sa réalisation, qui doivent être impérativement rentabilisés, dans le cas contraire on parlera de mauvaise performance.

Les indicateurs qualitatifs : ce sont des indicateurs intangibles, qui touchent à la satisfaction du client ainsi qu'à l'image de l'entreprise.

La satisfaction client, on la définit comme étant l'opinion du client résultant de l'écart entre sa perception du produit ou du service consommé et ses attentes.

Cet indicateur est très important pour le responsable commercial qui doit mesurer le degré de satisfaction des clients, afin de les fidéliser, car plus le client est satisfait, plus

l'entreprise bénéficie d'une bonne performance.

L'image de l'entreprise, facilite le choix du client et suscite la confiance chez lui. La promotion de l'image de l'entreprise contribue à la réalisation des objectifs qu'elle s'est assignés.

Enfin quel que soit l'indicateur choisit, cela permet à l'entreprise de se mesurer sur une période donnée, par rapport à ses concurrents, par rapport à ses prévisions et ses objectifs, afin de pouvoir réajuster sa stratégie commerciale et ainsi celle de distribution, dans le but d'atteindre la performance recherchée.

Au terme de cette section, on peut conclure que cette mesure de performance, en plus de fournir des balises de référence et des résultats, elle rend plus crédibles les évaluations qui en sont tirées. En outre, elle attire l'attention des employés sur les irrégularités et dysfonctionnement du réseau de distribution, c'est comme un stimulus à l'amélioration, un outil dynamique d'amélioration continue.

Conclusion du chapitre I :

D'après les éléments abordés au cours de ce chapitre. Nous pouvons dire que la distribution représente donc plus que jamais une fonction centrale du système économique. Sa maîtrise constitue un enjeu primordial pour les entreprises, mais aussi pour le système social dans son ensemble. Toutefois, elle ne s'applique pas seulement aux biens tangibles, mais également aux services. Ceux-ci, en effet, ont besoin d'être disponibles et accessibles, d'où la nécessité d'un réseau de distribution.

Par ailleurs, la distribution a de multiples rôles et se distingue à travers les fonctions qu'elle accomplit, elle englobe également différentes stratégies que l'entreprise doit à intervalles réguliers contrôler pour faire le point sur la performance de son réseau de distribution.

Nous pouvons aussi conclure que le concept de la performance reste toujours un mot complexe qui regroupe plusieurs et différentes notions, néanmoins il existe un ensemble d'indicateurs et indices permettent de réduire cette complexité et améliorer cette première, tout en permettant de créer de la valeur au sein de l'entreprise.

Il faut aussi retenir que la performance commerciale du réseau de distribution est faite à partir d'analyses quantitatives et qualitatives, et choisir le bon mode de distribution revient à réaliser un compromis harmonieux entre coût, possibilité de contrôle et efficacité.

Ce chapitre reprenait donc des éléments et des concepts théoriques sur l'évaluation de la performance dans un réseau de distribution. Maintenant, nous passons à notre cas d'étude qui concerne la téléphonie mobile en Algérie, où nous allons présenter le marché algérien de cette activité ainsi que le premier opérateur national, notre entreprise d'accueil ATM MOBILIS, et son réseau de distribution.

Chapitre II :
Présentation du
réseau de distribution
d'ATM MOBILIS

Chapitre II : Présentation du réseau de distribution d'ATM MOBILIS.

Introduction du chapitre II :

Le monde des services est en constante évolution et selon les différentes statistiques officielles, il représente une part très importante du PIB des pays en voie de développements, le marché de la téléphonie mobile en est un exemple très représentatif⁶⁰.

Par ailleurs, l'utilisation du téléphone portable, en Algérie a pris des tendances non prévues, et ce depuis plus de 15 ans où le nombre d'abonnés, s'est littéralement amplifié.

En effet, son utilisation représente plusieurs avantages tels que : la mobilité, la disponibilité, tout en étant un outil nécessaire, voir indispensable pour le développement de la société et ce malgré les divers inconvénients de santé que nous pouvons lui attribuer, il reste tout au moins utile à tous ceux qui savent en avoir un usage dynamique et performant tant sur le plan social que professionnel.

Le secteur des télécommunications constitue alors un fondement important pour le développement économique du pays. Mais ce dernier connaît des perturbations en permanence, vue la concurrence accrue qui s'expose sur le marché de la téléphonie.

Sur cette base nous allons présenter dans ce chapitre l'entreprise ATM Mobilis, son organisation et sa gamme de services, ensuite nous nous intéresseront à l'analyse de l'environnement dans lequel elle exerce son activité, Et au final, nous aborderons la politique de distribution de son réseau ainsi que l'analyse de sa stratégie sur le marché Algérien de la téléphonie mobile.

⁶⁰ ROGER, (F.X) : *La téléphonie mobile dans les pays en développement : quels impacts économiques et sociaux ?*, in revue de PROPARCO, N°4, novembre, 2009, p. 13.

II.1. Présentation de l'entreprise ATM MOBILIS.

L'entreprise Mobilis est positionnée comme étant un opérateur proche de ses partenaires et de ses clients, renforcé par sa signature institutionnelle ; « **Partout avec vous** ».

Son slogan est une promesse d'écoute et un signe d'engagement à assumer un rôle dans le développement durable⁶¹. C'est ce que nous allons tenter de découvrir dans cette partie de notre travail.

II.1.1. Présentation et historique d'ATM MOBILIS.

II.1.1.A. Présentation de la société.

Mobilis filiale d'Algérie Télécom est le premier opérateur mobile en Algérie. **ATM. MOBILIS** entreprise économique publique \ société par action (EPE\SPA) au capital sociale de **25.000.000.000DA** divisé en **1000** actions, entièrement détenues par Algérie Télécom. Elle Compte aujourd'hui Un parc dépassant les **17 millions** d'abonnés et assure un taux de couverture de **96,7 %**⁶².

MOBILIS a pour fonction de produire des biens et services destinés à être vendus. Elle dispose d'une autonomie sur le plan de la comptabilité et de la gestion. Elle est régie par le décret législatif n°93-08 du 25 avril 1993 modifiant et complétant l'ordonnance n°75-59 du 26 septembre 1975⁶³.

Depuis sa création ATM. Mobilis a opté pour une politique de changement et d'innovation. En parlant d'innovation Mobilis a été le premier opérateur mobile en Algérie à se focaliser et à lancer le réseau mobile 3^{ème} et 4^{ème} génération (**3G++ et 4G de Mobilis**). Elle travaille ainsi en permanence sur son image de marque et veille constamment à offrir le meilleur à ses clients, en déployant un réseau de haute qualité, en assurant un service client satisfaisant, et en créant des produits et services innovants.

II.1.1.B. Situation Géographique.

Pour l'exercice de ses activités, Mobilis est répartie sur tout le territoire national. Elle est représentée par :

⁶¹ Le site officiel de l'opérateur ATM MOBILIS, www.mobilis.dz, Consulté le 30/04/2017 à 03 :46.

⁶² Documents Interne de l'entreprise.

⁶³ Le site officiel de l'ARPT, <https://www.arpt.dz/fr>, consulté le 30/04/2017, à 20 :09.

- ✓ Un siège social implanté à Alger. Il est situé au Quartier des Affaires, Bab Ezzouar, depuis novembre 2011.
- ✓ Un réseau de distribution et de vente, constitué d'agences commerciales, de distributeurs et de points de vente.
- ✓ Huit Directions Régionales⁶⁴ :
 - 1) **La Direction Régionale Alger** : qui couvre les wilayas suivantes : Alger, Blida, Tipaza, Tizi Ouzou, Boumerdes et Bouira.
 - 2) **La Direction Régionale Oran** : qui couvre les wilayas suivantes : Oran, Sidi Bel Abbes, Mostaganem, Tlemcen, Ain T'émouchent, Saida et Mascara.
 - 3) **La Direction Régionale Annaba** : qui couvre les wilayas suivantes : Annaba, Tébessa, Guelma, Skikda, El Taref et Souk Ahras.
 - 4) **La Direction Régionale Constantine** : qui couvre les wilayas suivantes : Constantine, Batna, Oum El Bouagui, Mila et Khenchela.
 - 5) **La Direction Régionale Chlef** : qui couvre les wilayas suivantes : Chlef, Relizane, Tissemsilt, Tiaret, Médéa, Djelfa et Ain Defla.
 - 6) **La Direction Régionale Sétif** : qui couvre les wilayas suivantes : Sétif, Jijel, Bejaïa, M'sila et Bordj Bou Arreridj.
 - 7) **La Direction Régionale Béchar** : qui couvre les wilayas suivantes : Béchar, Naâma, Tindouf, El bayadh et Adrar
 - 8) **La Direction Régionale Ouargla** : qui couvre les wilayas suivantes : Ouargla, Tamanrasset, Illizi, Ghardaia, Laghouat, El Oued et Biskra

II.1.1.C. Historique de l'entreprise.

- En Août 2003, l'activité mobile d'Algérie Télécom a été fidélinisée et « ATM Mobilis » est créé tant que société par actions.
- En Août 2004, Mobilis lance son service prépayé « Mobilis la carte » ;
- En Décembre 2004, le premier réseau expérimentale UMTS de Mobilis a été lancé en partenariat avec l'équipementier HUAWEI technologie et Mobilis enregistre son millionième abonné actif ;
- En 2005, l'ouverture de sa première boutique commerciale et la célébration de ses 4 millions d'abonnés ;

⁶⁴ Le site officiel de l'opérateur ATM MOBILIS, www.mobilis.dz, Consulté le 30/04/2017 à 03 :46.

- En Août et Septembre 2007, Mobilis lance le service de rechargement électronique Mobilis « Arsselli », et annonce le lancement du service BlackBerry sur son réseau.
- En juin 2008, Mobilis lance exclusivement une offre spéciale « BAC/BEM 2008 ».
- En Janvier 2011, Mobilis lance RACIDI le service de consultation du compte CCP via SMS.
- Entre Janvier et Décembre 2012 Mobilis lance :
 - Challenge « Arsselli » des points de vente ;
 - TPE pour rechargement ;
 - Et assure une couverture technique et commerciale sur l'autoroute Est/Ouest.
- En Décembre 2013, Mobilis lance plusieurs offres internet sur son nouveau réseau mobile troisième génération « 3G++ » en couvrant 19 wilayas.
- Entre Août et Décembre 2014, Mobilis devient le nouveau sponsor officiel de la Fédération Algérienne de Football, ainsi de l'équipe nationale de football et de la ligue professionnelle.
- En 2015, Mobilis couvre les 48 wilayas avec son réseau mobile troisième génération.
- En 2016, Mobilis lance un nouveau réseau quatrième génération « 4G ».
- En 2017, Mobilis a mis en place une nouvelle solution de convergence de son système, afin d'améliorer sa gamme de produits et de répondre avec des offres plus fluides et plus adaptées aux souhaits de ses clients.
- ATM Mobilis dispose donc aujourd'hui⁶⁵ :
 - ✓ D'un effectif qui dépasse les 4700 employés dont 40% sont des femmes.
 - ✓ De 17,4 millions d'abonnés.
 - ✓ De 34.64% de part du marché Algérien de téléphonie mobile.
 - ✓ D'un réseau commercial en progression avec 177 agences.
 - ✓ De 130.000 points de vente indirects.
 - ✓ De 4 distributeurs régionaux et nationaux.
 - ✓ Aujourd'hui plus de 98 % de la population Algérienne est couverte par un réseau de haute qualité grâce à plus de 4200 Stations de Base Radio (BTS).
 - ✓ Plateformes de Service des plus performantes (SMS, Messagerie vocale, etc.).

⁶⁵ Rapport du troisième trimestre 2016 de l'entreprise.

- ✓ Une technologie approuvée : Ericsson, HUAWEI et ZTE sont les leaders mondiaux dans le domaine des télécommunications (tous les trois partenaires de Mobilis).

II.1.1.D. Les valeurs de l'entreprise.

Etre un opérateur téléphonique citoyen est un caractère difficile à acquérir, mais en se dotant de valeurs tels qu'a fait Mobilis et les incarner dans son comportement a rendu ce statut évident à l'égard de la population Algérienne, ses valeurs sont⁶⁶ :

DYNAMISME : l'approche de Mobilis est entièrement tournée vers l'avenir. En croyant à la rapidité de la conduite du changement et en adaptant leur organisation en permanence. La formation et la motivation du personnel sont les facteurs clé de la réussite. Les clients perçoivent leur implication et leur savoir-faire. En ce sens, l'enthousiasme et l'optimisme sont communicatifs.

TRANSPARENCE : le personnel Mobilis, tout en étant ouverts et en expliquant leur choix, leur principe est de dire ce qu'ils font et de faire ce qu'ils ont dit. Ils partagent spontanément et pratiquent l'esprit d'équipe. Ils déploient le réseau uniformément dans les régions du pays. Ils sont à l'écoute de leurs clients et répondent dans les meilleurs délais à toute réclamation.

INNOVATION : en valorisant le changement et la créativité dans tous les domaines. Mobilis est en veille avec les évolutions technologiques du marché, en améliorant constamment ses produits et services. Et faisant converger son réseau de services afin de proposer à la société Algérienne l'information de demain.

LOYAUTÉ : Mobilis protège et défend les intérêts du consommateur algérien et travaille à créer de la richesse et générer du progrès. L'équipe est solidaire et respecte ses engagements. En pratiquons l'éthique dans leurs actions et en reconnaissant le mérite, l'excellence et l'honnêteté. Ils mettent à la disposition du client un réseau de haute qualité avec la plus forte couverture prouvée.

Ces quatre valeurs constituent le socle de la communication de MOBILIS et traduisent son engagement d'être toujours au plus près de ses partenaires et clients.

⁶⁶ Revue N°8 de Mobilis, 2011, p.8.

II.1.1.E. L'identité visuelle de l'entreprise.

Mobilis a dévoilé le mercredi 29 juin 2010, une nouvelle identité visuelle, la filiale d'Algérie Télécom est désormais dotée d'un nouveau logo, de nouvelles couleurs et d'un nouveau slogan, le vert a remplacé le bleu. Le slogan « Et que chacun parle » qui date de 2004 a été remplacé par la signature « partout avec vous »⁶⁷, comme le montre la figure suivante :

Figure II.1 : Le changement du logo d'ATM MOBILIS.



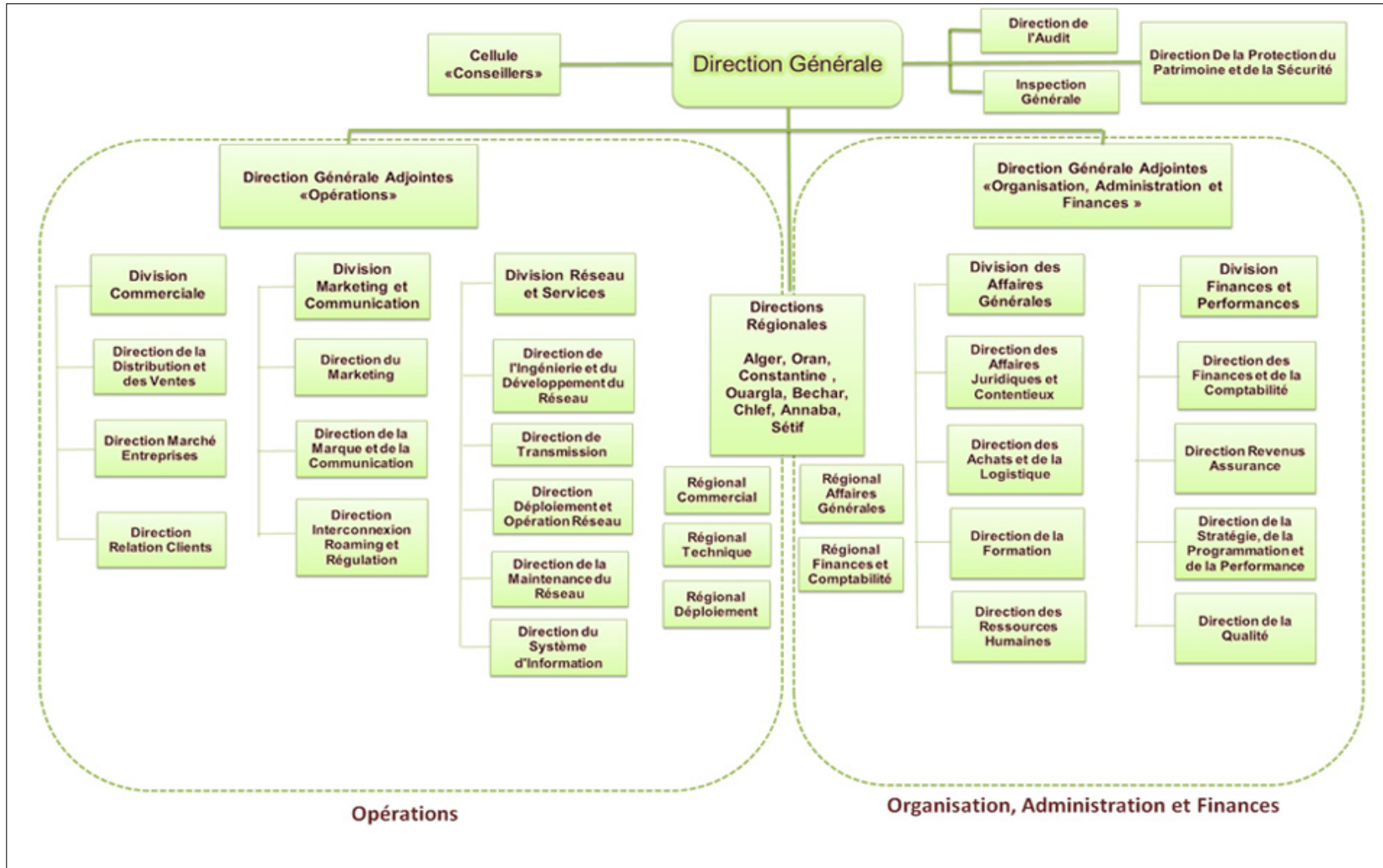
Source : Le site officiel de l'opérateur ATM MOBILIS, www.mobilis.dz, Consulté le 30/04/2017 à 03 :46.

II.1.2. Organisation et structure d'ATM MOBILIS.

II.1.2.A. Organigramme de l'entreprise.

⁶⁷ <http://www.nticweb.com/telecom/4986-telephonie-mobile--mobilis-change-son-identite-visuelle-pour-se-relancer.html>, Consulté le 24/03/2017 à 15h :14.

Figure II.2 : L'organigramme général d'ATM MOBILIS (2017).



Source : Documents internes d'ATM-MOBILIS.

Commentaire : La figure précédente représente la structure organisationnelle d'ATM MOBILIS, celle-ci est dirigée par le Président Directeur Générale (PDG), qui est entouré de : deux directeurs adjoints, d'une inspection générale et d'audit, de directeurs centraux, régionaux et de conseillers. Son conseil d'administration est composé de membres issus d'horizons professionnels différents qui valident les choix stratégiques de la direction.

On distingue alors deux parties, la première opérationnelle, constituée de :

✚ Division commercial :

- ✓ Direction de la Distribution et des Ventes.
- ✓ Direction Marché Entreprises.
- ✓ Direction Relation Clients.

✚ Division Marketing et Communication :

- ✓ Direction du Marketing.
- ✓ Direction de la Marque et de la Communication.
- ✓ Direction Interconnexion Roaming et Régulation.

✚ Division Réseaux et Services : cette division se compose de :

- ✓ Direction de l'Ingénierie et du Développement du Réseau.
- ✓ Direction de Transmission.
- ✓ Direction Déploiement et Opération Réseau.
- ✓ Direction de la Maintenance du Réseau.
- ✓ Direction du Système d'Information.
- ✓ Direction Projet et Transport.

Et la deuxième dédiée à l'organisation, administration, et finances, composée de :

✚ Division des Affaires Générales :

- ✓ Direction des Affaires Juridiques et Contentieux.
- ✓ Direction des Achats et de la Logistique.
- ✓ Direction de la Formation.
- ✓ Direction des Ressources Humaines.

✚ Division Finances et Performances :

- ✓ Direction des Finances et de la Comptabilité.
- ✓ Direction Revenus Assurance.
- ✓ Direction de la Stratégie, de la Programmation et de la Performance.
- ✓ Direction de la Qualité.

✚ Ainsi que les huit directions régionales, qui assurent la couverture commerciale du territoire nationale : Alger, Oran, Constantine, Ouargla, Bechar, Chlef, Annaba, Sétif.

Qui comportent :

- Régional Commercial.
- Régional Technique
- Régional Déploiement.
- Régional Affaires Générales.
- Régional Finances et Comptabilité.

II.1.3. Missions et offres d'ATM MOBILIS.

II.1.3.A. Missions de l'entreprise.

ATM Mobilis a pour mission principale d'offrir un service de téléphonie mobile de grande qualité, simple, efficace et accessible au plus grand nombre de personnes. Dans le cadre de ses objectifs, elle exerce les missions suivantes⁶⁸ :

- 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.

⁶⁸ Documents fournis par l'entreprise ATM Mobilis.

II.1.3.B. Objectifs de l'entreprise.

Depuis sa création, Mobilis s'est fixée comme objectif principal ; la satisfaction et la fidélisation de sa clientèle, ainsi que l'innovation et le progrès technologique.

Pour ce faire, elle doit :

- Œuvrer à accroître la satisfaction des clients.
- Fidéliser le parc d'abonnés et acquérir de nouvelles parts de marché.
- Introduire les nouvelles technologies et devenir leader sur le marché.
- Développer le réseau commercial.
- Mettre en place de nouvelles procédures en matière de gestion de la ressource humaine.
- Employer une démarche marketing innovante et une politique de communication efficace.
- Assurer la performance et la stabilité de son réseau de distribution.

II.1.3.C. Offres et services de l'entreprise.

Mobilis conçoit et propose à sa clientèles (Particuliers et professionnels) des services et des offres pour appels et navigation internet diversifiés et innovants, destinés à s'adapter à leur besoins de consommations avec une tarification simplifiée et transparente, tout en veillant à une bonne prestation de service. Les produits et services de Mobilis ont pour but d'accompagner et de faciliter la vie quotidienne de ses clients⁶⁹.

Les offres :

1) Pour les particuliers :

- **Offre prépayée :** le client ne se soucie plus de la facture et communique librement en profitant de promotions régulières. On distingue plusieurs catégories :
 - ✓ **Sim Mobtasim 4G**
 - ✓ **El Khedra**
 - ✓ **Mobtasim**
 - ✓ **Tewfik**

⁶⁹ Le site officiel de l'opérateur ATM MOBILIS, www.mobilis.dz, Consulté le 30/04/2017 à 03 :58.

- **Offre post payée** : On trouve la formule sur mesure, le client a le choix de personnaliser son forfait selon ses besoins de consommations voix, internet, visiophonie, numéros favoris et SMS :
 - ✓ **La Win 4G 1800**
 - ✓ **La Win 4G 2500**
 - ✓ **La Win 4G 4000**
- **Offre Mixte** : le client peut gérer sa consommation sans engagement ni facture grâce aux forfaits bloqués « **MobiControl** ».
- **Offre Data** : le client bénéficie du meilleur de l'Internet avec Mobilis, sur PC et tablette avec l'offre « **Navigui nouveau** » et « **Darynet** » en choisissant le forfait mensuel.
- **Les Pass internet** : le client a le choix entre neuf Pass **3G++** ou bien dix **Pass 4G** Internet Mobile Haut Débit, journaliers ou mensuels. Le prix des Pass varie selon le volume d'Internet et la durée de l'offre.

2) **Pour entreprises** : On distingue deux catégories :

- **Téléphonie mobile** :

- ✓ **Offre WinPro.**
- ✓ **M'HENNI.**
- ✓ **Forfaits Select et Privilège.**
- ✓ **Offre MobiCorporate.**
- ✓ **Flottes Entreprises.**
- ✓ **Offres Parrainages.**

- **Internet mobile** :

- ✓ **Solution Internet.**
- ✓ **Offre BlackBerry.**
- ✓ **Offre MobiConnect.**

 **Les services** :

- 1) **Pour particuliers** : Mobilis simplifie la vie ; elle permet de recharger le compte mobile et/ou internet à distance avec le service « **Arsselli** » et « **Sellekni** », elle facilite le quotidien de ses clients avec d'autres nombreux services tels que⁷⁰ :

⁷⁰ Le site officiel de l'opérateur ATM MOBILIS, www.mobilis.dz, Consulté le 30/04/2017 à 03 :46.

- ✓ **Men3andi** : Il est destiné aux abonnés prépayés, et Mobicontrol, en composant *618# pour accéder au menu, définissez la liste des numéros au nombre de 10. Ainsi, vous pourrez prendre en charge les appels émis de vos proches et amis.
- ✓ **Arsselli** : Rechargement de crédit d'un compte vendeur vers le compte client à partir d'un point de vente ou d'une agence Mobilis, de 40DA jusqu'à 5 000 DA !
- ✓ **E-rssili** : Proposé gratuitement par Mobilis, il permettra aux clients d'effectuer des paiements (Rechargement de crédit national/ international) avec leurs cartes bancaires CIB.
- ✓ **Mobinfo** : Vous permet d'accéder aux informations de manière pratique et de s'informer sur différents thèmes à savoir : bouquet religieux, bouquet infos économiques, nationaux, internationaux, bouquet femme, bouquet foot...etc.
- ✓ **Sellekni et Sellekni+** : Ce service vous permet de recharger le compte d'un ou plusieurs numéros prépayés Mobilis, depuis un compte prépayé 24h/24.
- ✓ **Kellemni** : Est un service gratuit qui vous permet depuis votre ligne Mobilis prépayée, de joindre vos correspondants postpayés et prépayés lorsque votre crédit est insuffisant, en composant *606* numéro de votre correspondant #.
- ✓ **Racimo** : Pour recharger gratuitement sans vous déplacer n'importe quel compte prépayé Mobilis à partir de votre compte CCP.
- ✓ **MobiliStore** : Un portail de Jeux Mobiles proposé exclusivement aux clients Mobilis.
- ✓ **Racidi** : Il vous permet de consulter en exclusivité votre solde CCP à tout moment, par le simple envoi d'un SMS au 603.
- ✓ **Naghmati** : Appelez ou Envoyez les commandes par SMS au 680, une tonalité vous sera attribuée par défaut. Vous pourrez toujours remplacer cette tonalité par celle de votre choix dans le catalogue des tonalités consultable sur le site <http://naghmati.mobilis.dz>.

2) Pour les entreprises : on a⁷¹ :

- ✓ **MVPN** : Une solution qui fournit aux entreprises un plan de numérotation privé dans le réseau téléphonique de l'opérateur, et lui permet ainsi de mieux gérer sa flotte.
- ✓ **VPN** : Une solution destinée aux Entreprises qui souhaitent se doter d'un réseau Souple, Flexible et Sécurisé assurant l'interconnexion de leurs différents sites se

⁷¹ Le site officiel de l'opérateur ATM MOBILIS, www.mobilis.dz, consulté le 28/04/2017, à 18 :46.

trouvant sur des différentes zones géographiques, à travers un réseau privé virtuel qui facilite l'échange de données via des applications métiers propres à l'entreprise.

- ✓ **Connectivité M2M :** Le machine to machine est une technologie qui permet la communication entre équipements en temps réel et surtout sans intervention humaine (on parle aussi d'objets communicants).
- ✓ **SMS Broadcast :** met à disposition de l'entreprise une solution lui permettant d'effectuer des envois groupés de SMS via les serveurs Mobilis vers une liste de numéros définis que ce soit à destination de vos propres clients ou votre personnel.
- ✓ **Cloud BY Mobilis :** Le Cloud est une technologie qui permet de stocker des données et des logiciels sur des serveurs localisés à distance au lieu de les stocker sur des serveurs locaux au sein de votre entreprise. Cette virtualisation des ressources vous permet d'accéder à vos données sans avoir à gérer une infrastructure informatique.

A travers ses multiples offres et services, Mobilis essaye de répondre au mieux aux besoins et attentes de ses clients, particuliers ou entreprise, tout en satisfaisant la demande de couverture réseau du territoire national.

II.2. Diagnostic d'ATM MOBILIS.

II.2.1. Présentation du secteur algérien des télécommunications.

Le secteur algérien des télécommunications, en particulier celui de la téléphonie a connu depuis 2004 une activité sans précédent, et cela après la vente de la deuxième licence privée de téléphonie mobile en Algérie à en l'occurrence « Ooredoo », retour sur l'ouverture privée de cet important secteur économique.

II.2.1.A. Historique du secteur Algérien des télécommunications.

Pour que l'Algérie rattrape son retard par rapport aux pays voisins (le Maroc et la Tunisie) qui avaient une longueur d'avance importante et beaucoup plus de moyens. Le gouvernement a mis en œuvre, en 2000, un calendrier de réformes se fixant pour objectif d'introduire des standards internationaux au secteur public des télécommunications, tant sur la qualité, que sur la diversité de l'offre, et encourager la concurrence entre les opérateurs.

Le calendrier de réformes de l'année 2000 a permis non seulement la vente de plusieurs licences mobile et fixe, mais aussi l'ouverture du capital d'Algérie Télécom et de ses filiales. On distinguera alors trois périodes⁷² qui décrivent les multiples mutations qui ont eu lieu dans ce secteur.

Première étape (2000-2003) : On retiendra essentiellement dans cette période l'élaboration de la loi 2000-03⁷³ en août 2000 instaurant la concurrence dans le secteur de la Poste et des télécommunications, cette loi a eu comme résultats :

- ✓ La création de l'ARPT, chargée de réguler le marché et de veiller au respect des règles de la concurrence.
- ✓ Le Ministère des PTT devient le Ministère de la Poste et des TIC.
- ✓ La création de deux opérateurs Algérie Poste et Algérie Télécom en tant qu'entreprises autonomes.

Peu de temps plus tard, le secteur a connu l'émergence de l'opérateur Orascom Télécom Algérie (OTA) sous le nom commercial « Djezzy ». Seul sur le terrain, ce dernier bénéficiera de l'appui des autorités algériennes et d'une mobilisation générale pour satisfaire un besoin plus qu'urgent au moment même où l'on enregistrait pas moins de 3 millions de demandes en instance. L'ouverture de la libre concurrence aux initiatives privées pour ce qui est du GSM était l'unique solution pour faire face à une situation des plus déplorable avec à peine 90 000 d'abonnés chez l'opérateur historique.

Au même moment, l'opérateur public se débattait dans sa procédure de restructuration pour passer au statut de SPA gommant au passage plusieurs étapes intermédiaires, et il ne manquera pas plus tard de payer cher cette précipitation. ATM Mobilis fait alors son apparition en 2004 talonné quelques mois à peine plus tard par un autre opérateur privé à savoir Wataniya Telecom Algérie (WTA) sous son nom commercial « Nedjma » détenue d'abord par des Koweïtiens, ensuite rachetée par le groupe Qatari Qtel sous le nom « Ooredoo » en 2014.

Deuxième étape (2004-2007) : Cette période est caractérisée par l'occupation de Djezzy de la position de leader du marché, avec plus de 70% de part de marché. Cependant, Ooredoo avait opté pour une stratégie de pénétration avec des prix cassés de 30% pour enfin

⁷² Edition du journal liberté du 03-01-2010 consulté sur le site <http://www.liberte-algerie.com/index.php/le-30/02/2017>, à 20 :56

⁷³ Loi 2000-03 : instituée le 05 Joumada El Oula 1421 correspondant au 05 Aout 2000 fixant les règles générales relatives à la poste et aux télécommunications.

s'aligner face à la concurrence. Par ailleurs, Mobilis avait bénéficié de l'avantage des installations de la société mère (Algérie Télécom) et Algérie Poste.

Troisième étape (2007-2015) : La concurrence a atteint son sommet lors de cette période. Tous les opérateurs ont connu des bouleversements et rebondissements étant donné la complicité de l'environnement ou ils exercent. L'arrivée de la troisième génération sur le marché algérien n'a fait qu'augmenter la concurrence ardue déjà existante, chaque opérateur cherchait à s'emparer du maximum de parc d'abonné 3G et augmenter du fait, sa part de marché.

Quatrième étape (2015-2016) : Après le lancement de la 4G par ATM Mobilis, ce dernier devient l'opérateur téléphonique numéro un du pays, c'est ainsi, qu'au 31 décembre dernier, l'Algérie comptait 47 millions d'abonnés mobiles actifs, avec une hausse de 8,48% comparativement à 2015, soit plus d'une SIM par habitant, avec des parts de marchés qui se rapprochent pour les trois opérateurs de la téléphonie mobile à savoir 36,87% pour ATM Mobilis, 34,79% pour OTA Djezzy et 28,34% pour WTA Ooredoo⁷⁴.

II.2.1.B. Les opérateurs de la téléphonie mobile en Algérie.

Comme nous avons vu précédemment, le secteur de la téléphonie mobile en Algérie est composé, en plus d'ATM Mobilis⁷⁵, de deux autres opérateurs que nous allons brièvement présenter.



Orascom Telecom Algérie « Djezzy » :

Présent au en Asie, Afrique et au Moyen Orient, Orascom Telecom est un leader dans de la téléphonie et des nouvelles technologies. Implanté en Algérie, Tunisie, Egypte, Pakistan, Bangladesh et au Zimbabwe, ainsi qu'en Europe à travers le groupe Weather Investment, à travers les deux opérateurs Wind Italy et Wind Hellas en Grèce, le groupe Orascom Telecom compte désormais plus 52 Millions d'abonnés dans le monde, ce qui lui confère une envergure internationale.

La marque Djezzy, enregistrée comme entreprise de droit algérien est lancé en Février 2002, est devenue leader dans le domaine de la téléphonie mobile, avec plus de 14 millions d'abonnés à la fin de l'année 2009. Cet opérateur connaît une croissance très forte, le premier million d'abonnés ayant été atteint en octobre 2003, il compte aujourd'hui plus de

⁷⁴ Le site officiel de l'ARPT, <https://www.arpt.dz/>, consulté le 20/02/2017 à 18 :46.

⁷⁵ Cf. supra, P. 48.

4000 employés⁷⁶.



🇩🇿 Wataniya Telecom Algérie « Ooredoo » :

Ooredoo est le 3ème opérateur de téléphonie mobile en Algérie. C'est la marque commerciale mobile de Wataniya Telecom Algérie (WTA), elle-même étant la filiale de l'entreprise Wataniya Telecom Koweït et qui fait partie des sociétés de Koweït Projects Company (KIPCO), dont le capital était racheté en majorité par Qatar Telecom (QTel) et c'est ainsi que le groupe qatari QTel s'est offert le marché algérien.

Cette marque s'est procuré une licence de desserte nationale des services de téléphonie sans fil en Algérie le premier Décembre 2003. Dotée d'une licence d'une durée de 15 ans, mais ce n'est qu'en Août 2004 que WTA a procédé au lancement commercial de sa marque «Nedjma», le troisième opérateur de téléphonie mobile en Algérie.

En novembre 2013, Nedjma annonce le changement officiel de son identité commerciale en adoptant le nouveau nom Ooredoo, qui concorde avec le lancement de la 3G.⁷⁷

L'opérateur compte à présent plus de 13.6 millions d'abonnés et plus de 2400 employés au dernier trimestre de l'année 2016.

II.2.1.C. La part de marché d'ATM MOBILIS.

L'ouverture de ce marché à la concurrence, a permis de déclencher une guerre entre les trois opérateurs : Djezzy, Mobilis et Ooredoo. De fait que ces concurrents ne cessent de se développer, de communiquer, d'améliorer leur image, et la qualité de leurs services.

Nous allons procéder en ce qui suit à une comparaison entre les trois opérateurs de téléphonie mobile, à travers le calcul de leur parc d'abonnés, leur croissance et parts de marché respectives.

⁷⁶ Le site officiel de l'opérateur OTA, <http://www.djezzy.dz/djezzy/>, consulté le 30/04/2017 à 18 :48.

⁷⁷ Le site officiel de l'opérateur WTA, <http://www.ooredoo.dz/Ooredoo/Algerie/a-propos>, consulté le 30/04/2017 à 18 :48.

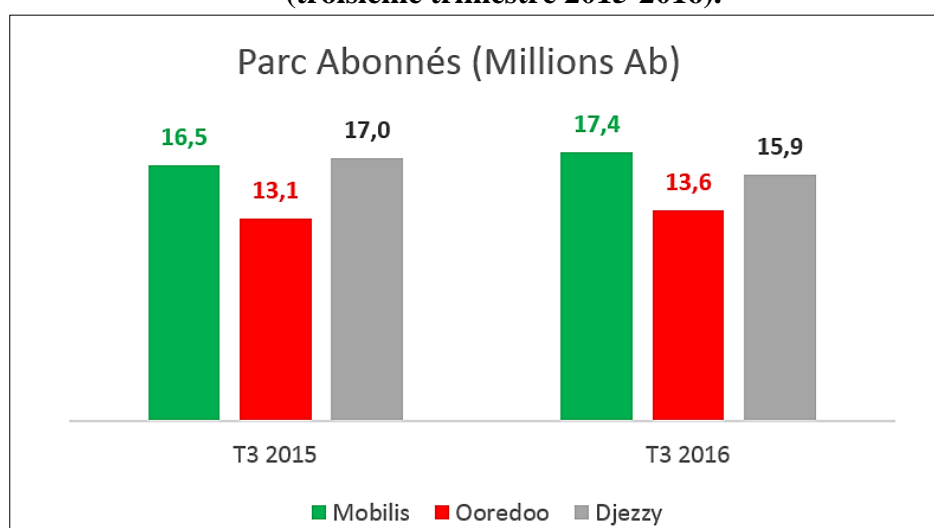
Tableau II.1 : Le parc d'abonnés des opérateurs du marché Algérien de la téléphonie mobile (Troisième trimestre 2015-2016).

Parc abonnés**				La part de marché globale (%) 2016
Opérateur	T3 2015	T3 2016	Evolution	
Mobilis	16,5	17,4	5%	37,10%
Ooredoo	13,1	13,6	4%	29,00%
Djezzy	17,0	15,9	-6%	33,90%
Total	46,6	46,9	1%	100,00%

Unité : **Millions abonnés.

Source : Rapport trimestriel fournis par l'entreprise.

Figure II.3 : Le parc d'abonnés des trois opérateurs Algériens de la téléphonie mobile (troisième trimestre 2015-2016).



Source : Elaborée par nous-même.

Commentaire : Le tableau et la figure précédentes, représentent le parc d'abonnés sur le marché Algérien de téléphonie mobile du troisième trimestre de l'année 2015 et 2016.

Le parc global de la téléphonie mobile a enregistré une croissance de 469 531 d'abonnés au cours du T3 de l'année 2016, soit une augmentation de 1% par rapport à la même période de l'année précédente, on remarque aussi que :

Mobilis, se classe en premier, et réalise une croissance de 5%, passant de 16,5 à 17,4 millions d'abonnés, pour atteindre une part de marché global de 37,10%. Ooredoo réalise également une croissance de 4%, augmentant son parc de 13,1 à 13,6 millions d'abonnés, ce qui lui vaut sa seconde place sur le marché avec une part de 29%, Djezzy se positionne en dernier, en réalisant une baisse de 6%, en perdant 1,1 millions d'abonnés, en faveur de

l'opérateur historique, qui a su saisir cette opportunité avec le lancement de la 3G et 4G sur le marché.

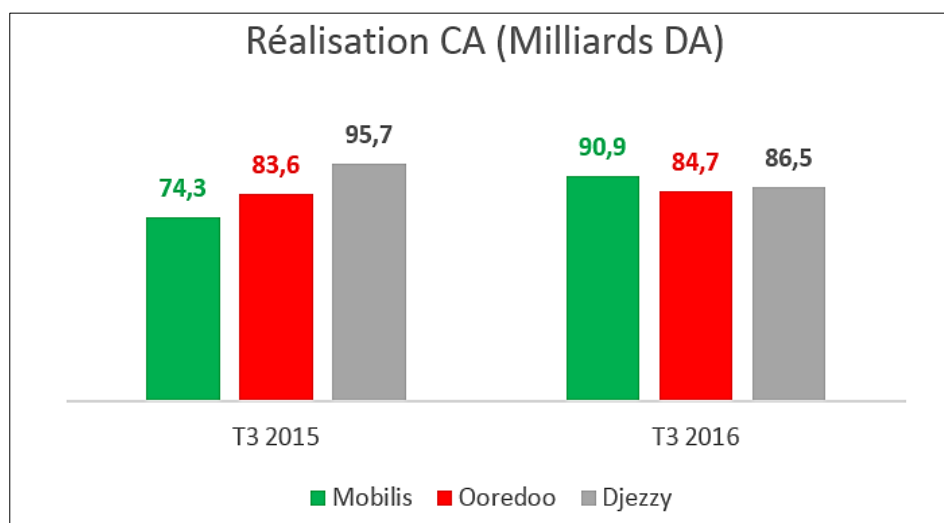
Tableau II.2 : Le chiffre d'affaires des opérateurs Algériens de la téléphonie mobile (troisième trimestre 2015-2016).

Chiffre d'affaires*				La part de marché globale (%) 2016
Opérateur	T3 2015	T3 2016	Evolution	
Mobilis	74,3	90,9	22%	34,68%
Ooredoo	83,6	84,7	1%	32,32%
Djezzy	95,7	86,5	-10%	33,00%
Total	253,6	262,1	3%	100,00%

Unité :* Milliards DA

Source : Rapport trimestriel fournis par l'entreprise.

Figure II.4 : Les réalisations en CA des trois opérateurs Algériens de la téléphonie mobile (troisième trimestre 2015-2016).



Source : Elaborée par nous-même.

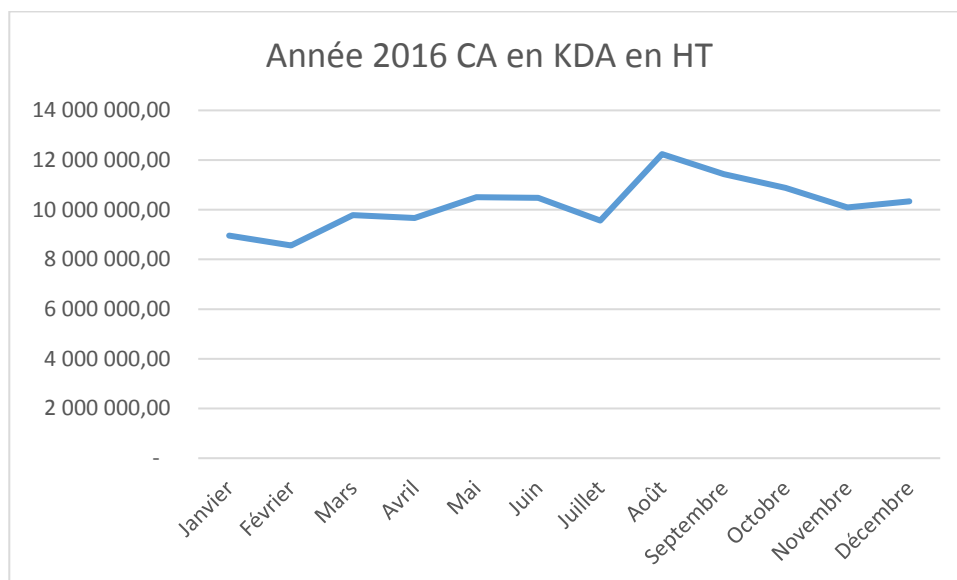
Commentaire : Le tableau et la figure précédentes représentent les réalisations (CA) des trois opérateurs de téléphonie mobile, du troisième trimestre de l'année 2015 et 2016. On peut clairement distinguer que :

Mobilis, passe de la dernière position avec 74,3 milliards DA en 2015, à la première position en 2016 avec un chiffre d'affaire de 90,9 milliards DA, il affiche donc une croissance de 22%, et atteint 34,68% de parts du marché Algérien global de la téléphonie mobile.

Ooredoo, quant à lui stagne en seconde position, néanmoins avec une croissance de 1%, en passant de 83,6 milliards DA en 2015 à 84,7 milliards DA de bénéfice en 2016, et réussit à maintenir une part de marché de 32,32% sur le marché global.

Djezzy, ce dernier perd sa place du leader du marché, et affiche une décroissance de 10%, son chiffre d'affaires a chuté de 95,7 milliards DA en 2015 à 86,5 milliards DA en 2016.

Figure II.5 : L'évolution du CA d'ATM MOBILIS pour l'année 2016.



Source : Elaborée par nous-même, selon le rapport annuel 2016 fournis par l'entreprise.

Commentaire : La courbe précédente démontre l'évolution du chiffre d'affaire de l'opérateur historique durant l'année 2016, en KDA.

On remarque que globalement celle-ci croit durant toute l'année, en enregistrant que quelques baisses légères, en mois de juillet par exemple, le CA descend à 9 564 859,51 KDA, cela dû à des facteurs socio-économiques (mois de vacances pour les Algérien), juste après elle réalise son pic annuel au mois d'aout avec un CA de 12 240 256,03 KDA, ce dernier stagne dans une fourchette de (11 437 129,69 – 10 338 622,66 KDA) pour le dernier trimestre de l'année.

On peut donc déduire que la part de marché et la croissance de celle-ci, comparée à l'évolution de celles des divers concurrents, sont des critères fondamentaux de la performance des entreprises. Les opérateurs peuvent ainsi être classés en :

Leader du marché, ATM MOBILIS, cette position de généraliste dominant, occupant une forte part du marché permet habituellement une bonne rentabilité de l'entreprise. Elle permet souvent à la fois d'amortir les coûts sur de grosses quantités (économies d'échelle), et

de fixer des prix apportant une marge importante grâce à la notoriété et la présence commerciale.

Les **challengeurs**, OTA DJEZZY et WTA OOREDOO, cette position d'acteurs principaux aussi est très rentable pour les deux entreprises. Elle conduit généralement à une concurrence féroce avec le leader et peuvent même reprendre sa place sur le marché, s'il ne dispose pas d'une bonne veille stratégique, du progrès technologique, et de l'innovation dans ses services.

II.2.2. Etude de l'environnement interne et externe d'ATM Mobilis

Une entreprise ne peut concevoir de vivre comme une entité isolée du milieu dans lequel elle agit. Elle se doit donc de surveiller en permanence son environnement, car ce dernier peut l'influencer positivement sous forme d'opportunités, ou bien négativement qui se transforment en contraintes qu'elle doit surmonter, de plus elle doit veiller à préserver ses atouts sur le marché qui représentent ses forces, tout en minimisant ses faiblesses.

II.2.2.A. Analyse globale de l'environnement PESTEL de l'entreprise.

Politique : Volonté affichée du gouvernement pour développer le haut et très haut débit fixe et mobile.

Economique : Situation économique globale défavorable car la croissance est entièrement dépendante des cours du pétrole, qui est en chute ces derniers mois, ainsi qu'une inflation importante (+7.3% en février 2017) et un pouvoir d'achat en baisse.

Sociologique : Population jeune (51% de 15-39 ans en 2015) qui augmente (+8% en 2016), et la concentration de la population au nord et dans les hauts plateaux (90% de la population)⁷⁸, avec la démocratisation de l'utilisation d'internet pour le mail, la recherche d'informations, d'actualité et les réseaux sociaux.

Technologique : Couverture haut débit fixe (ADSL,..) en progression, haut débit mobile 3G+/4G, réseaux sociaux sur internet, et des smartpone de plus en plus puissant et accessibles.

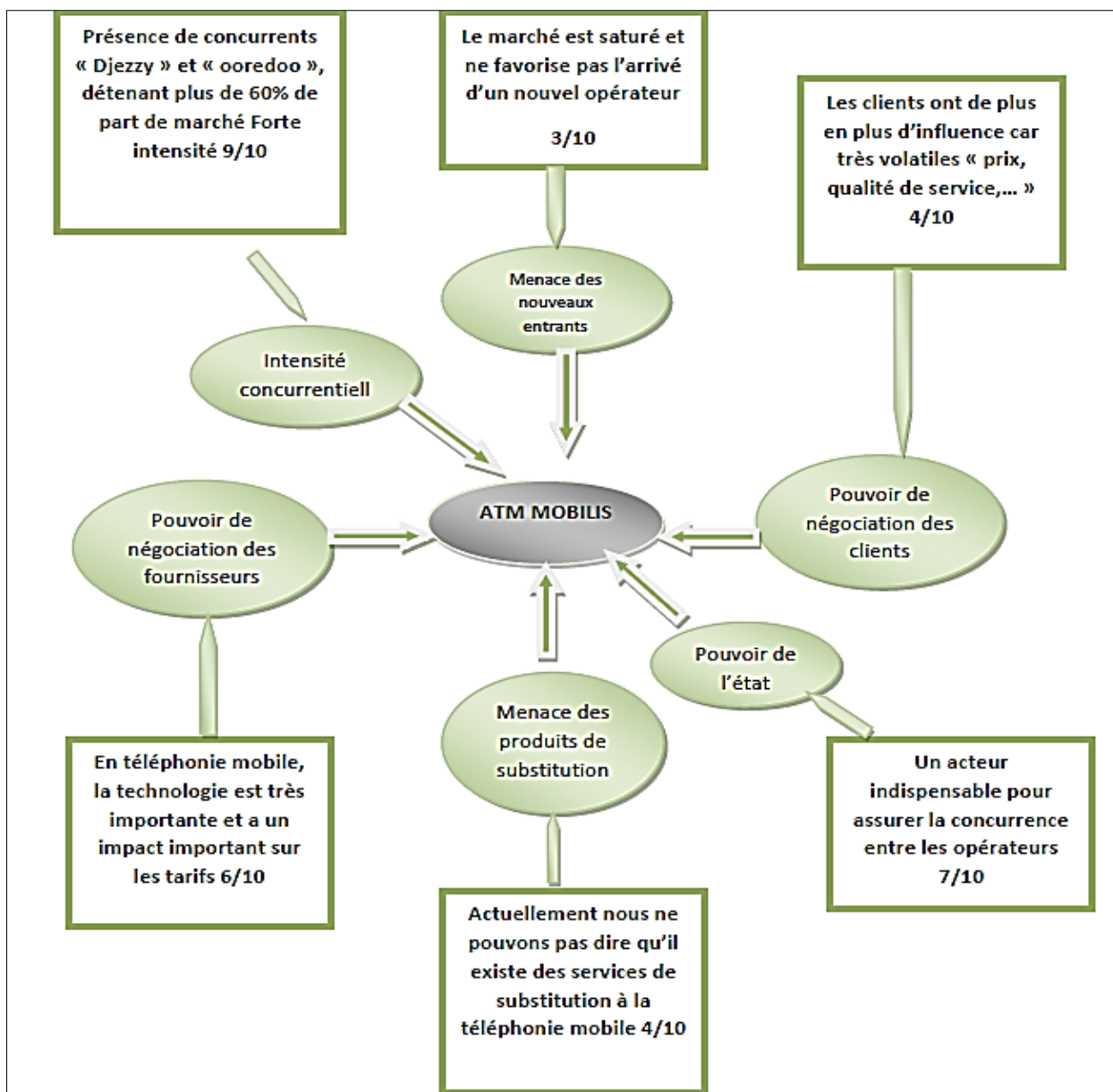
Ecologique : l'obligation des entreprises publiques à couvrir les zones éloignées et peu peuplées.

Législatif : Dépendance du code des marchés, et des règlementations de l'ARPT.

⁷⁸ Le site de l'Office National de Statistique, <http://www.ons.dz/img/pdf/demographie2016.pdf>, Consulté le 24/04/2017, à 14 :02.

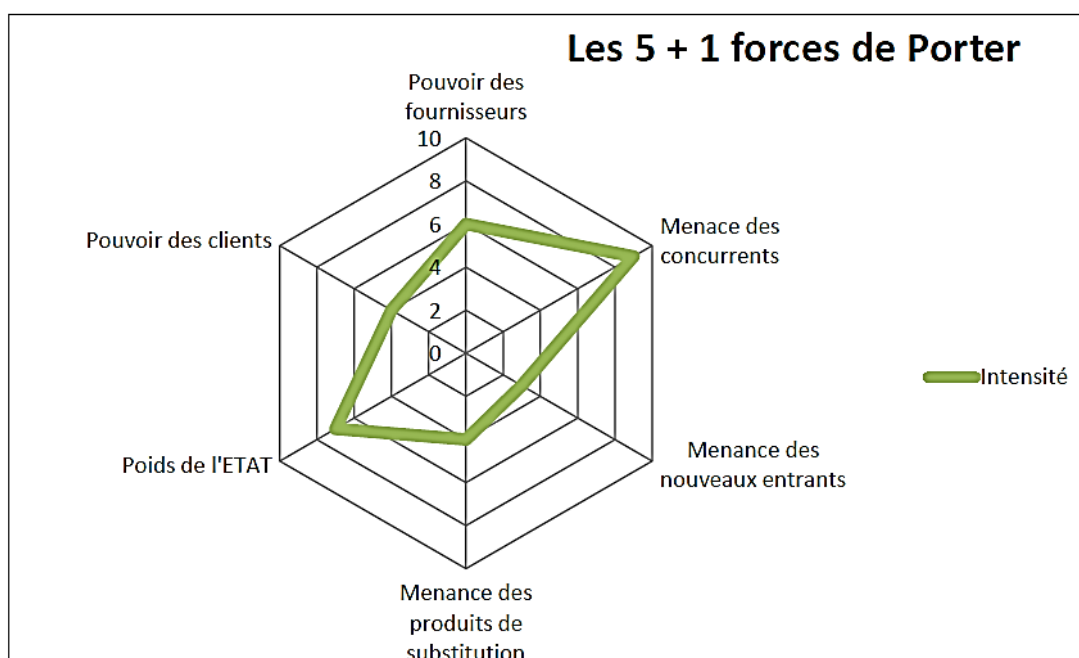
II.2.2.B. La 5(+1) forces concurrentielles de PORTER de l'entreprise.

Figure II.6 : La 5(+1) forces concurrentielles de PORTER d'ATM MOBILIS.



Source : Fait par nous-mêmes.

Figure II.7 : L'hexagone sectoriel du marché de la téléphonie mobile.



Source : Elaborée par nous-même.

Commentaire : Les deux figures précédentes représentent l'analyse de l'entreprise ATM Mobilis selon les 5(+1) forces concurrentielles de PORTER, dont ils sont détaillés ci-dessus :

1-Menace des concurrents : C'est la principale force, elle est très agressive. Djezzy et Ooredoo sont sur les mêmes segments que ATM-Mobilis et sont adossés chacun à un grand groupe international. ATM Mobilis doit donc faire face à deux concurrents dotés d'expériences solides et d'une parfaite connaissance des modes de consommation maghrébins et plus généralement du monde Arabe. D'ailleurs, les groupes WTA et OTA se servent du marché marocain et tunisien, potentiellement moins grand que l'algérien, comme banc d'essai. Les deux concurrents totalisent donc plus de 60% de parts de marchés, en utilisant des campagnes de communication très agressive. L'intensité concurrentielle est donc très élevée.

2-Poids de l'Etat : L'influence des pouvoirs publics sur l'entreprise est prise en compte et peut affecter chacune des cinq forces. La politique et la législation mises en œuvre conditionnent en effet la manière dont chacune des forces s'exerce sur le marché. Par exemple : la loi 2000-03 du 5 Août 2000 portant la réforme du secteur de la poste et des télécommunications a permis la création de l'Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications (ARPT) dont la mission est de réglementer, contrôler et suivre les activités

du secteur de la poste et des télécommunications. Cette dernière a procédé à de nombreux actes, tels que⁷⁹ :

*En 2007 après une réclamation de OTA Djezzy, l'ARTP a saisi l'opérateur ATM Mobilis de revoir son offre « Mobilight », ce dernier a perçu cette intervention comme un acte de concurrence déloyale, ce qui a obligé ATM Mobilis de retirer son produit du marché en jumelant ses deux produits «Mobilis la carte » et « Mobilight » dans une seule offre « Mobilis Carte ».

**En 2008 et pour mieux contrôler le marché national de la téléphonie mobile, l'ARPT a obligé les opérateurs mobile, à faire identifier les SIM anonymes dans un délai de huit mois afin d'assainir leur parc et établir une base de données relative à chaque opérateur. Cette opération a eu comme conséquence la perte d'un nombre important d'abonnés pour les trois opérateurs estimé à 2,4 millions d'abonnés, soit un taux de 9 % du nombre global des abonnés qui se sont vu désactivés leurs SIM, faute de leur non identification avant l'échéance fixée par le régulateur.

***L'ARPT a interdit tous les jeux de hasard, notamment les loteries organisées par les trois opérateurs par voie de SMS, avec la recommandation aux opérateurs de rembourser leurs abonnés ayants émis de nombreux SMS pour participer aux jeux.

A ces derniers s'ajoute le pouvoir de l'Etat de délivrer des licences aux nouveaux opérateurs désirants entrés sur le marché, qui est suspendu actuellement. L'Etat est un acteur indispensable sur le marché de la téléphonie mobile pour contrôler les activités et assurer la concurrence loyale entre les opérateurs de la téléphonie mobile. On peut donc déduire que le pouvoir de l'état est assez important et influant.

3-Le pouvoir Fournisseur/Distributeur : plus de 80% du CA d'ATM-Mobilis est réalisé via quatre distributeurs, leur pouvoir est donc très important. La capacité des fournisseurs à imposer leurs conditions à un marché (en termes de coût ou de qualité) impacte directement la marge de manœuvre et la rentabilité des entreprises engagées. Ericsson Huawei et ZTE, sont les principaux fournisseurs réseau, compte tenu de leur dimension Internationale, leur pouvoir est tout aussi important.

4-Pouvoir de négociation des clients : La principale influence des clients sur un marché se manifeste à travers leur capacité à négocier. Le pouvoir est faible pour le grand public néanmoins, les réseaux sociaux, blogs, tweet..., peuvent jouer un rôle important de prescripteur sur le marché. Pour les entreprises de taille importante, le pouvoir de négociation peut être

⁷⁹ Le site officiel de l'ARTP, <https://www.arpt.dz/>, consulté le 23/01/2017, à 19 :40.

relativement important, tout aussi bien pour les administrations, compte tenu du caractère public d'ATM Mobilis.

L'inexistence des associations de protection des droits de consommateurs de la téléphonie mobile en Algérie, atténue le pouvoir de négociation des clients. Mais il faut retenir que le mode de consommation des Algériens ne cesse d'évoluer, leurs habitudes changent, et ils sont très volatiles, en hésitant pas à changer d'opérateurs plusieurs fois dans l'année selon les offres proposées par ces derniers. Globalement on peut conclure que le pouvoir de négociation des clients est modéré.

5-Menace des services de substitution : Actuellement, il n'y a pas réellement de produits de substitutions à la téléphonie mobile, le taux d'équipement en téléphonie fixe est bien plus faible. Néanmoins, la menace peut venir du côté des fournisseurs d'accès à Internet, car le taux de pénétration d'Internet chez les ménages est en continuel augmentation. De plus la stratégie d'e-Algérie 2013, qui vise à faciliter l'accès à l'internet pour les citoyens dans les lieux publics, peut s'avérer une réelle menace pour l'opérateur.

6-Nouveaux entrants : L'arrivée potentielle de nouveaux entrants dans le marché de la téléphonie mobile n'est pas envisageable pour le moment car la priorité étant de développer davantage les opérateurs publics tels qu'Algérie Télécom, à travers l'investissement dans d'autres créneaux et ceux dans le cadre de la stratégie e-Algérie 2013.

II.2.2.C. La matrice S.W.O.T de l'entreprise.

Mobilis étant une entreprise publique. Ce statut n'est pas confortable pour faire face aux concurrents disposant de grandes libertés d'action et de manœuvre du fait de leur statut, mais aussi du fait de leur expérience vu que ce sont des filiales d'opérateurs internationaux, qui externalisent certaines ou parfois toutes leurs activités techniques.

Mobilis, ne peut donc pas suivre la cadence de la concurrence, si elle n'adapte pas son organisation, et on ne met pas à jour ses règles et procédures d'achat inspirées, pour une grande partie, du code des marchés publics.

D'après l'analyse de l'environnement interne de Mobilis, on constate les importantes sources de sa force qu'on considère comme points forts, et ses insuffisances qu'on considère comme points faibles.

Et d'après l'analyse du marché de la téléphonie mobile en Algérie, on peut déduire les opportunités et les menaces qui influent sur l'avenir de l'entreprise, d'où on a pu réaliser la matrice S.W.O.T suivante :

Figure II.8 : La matrice S.W.O.T d'ATM Mobilis.

S : Strengths	W : Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> • Un personnel jeune en majorité. • Une bonne santé financière avec une trésorerie, qui permet le financement des prochains investissements. • Un réseau totalement modernisé et des infrastructures à la pointe de la technologie, qui supportent la 4G, et qui sont prêt pour le lancement des nouvelles modernisations. • Large gamme de produits et services avec les meilleurs prix du marché. • Présence dans toutes les wilayas et daïras du pays sur le plan technique et commercial. • Opérateur mobile national. • Liens très affectifs entre les clients et l'opérateur historique. • Mobilis opérateur mobile autonome. • Mobilis est une entreprise citoyenne publique. • Meilleure couverture du réseau en Algérie avec 97,6%. • Leader du marché à l'offre post-payée. • Meilleure couverture des zones isolées et désertiques. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mauvaise connaissance des clients, d'où le peu de développement de la stratégie relation client (CRM). • Peu, ou pas d'analyses de l'impact des offres et des promotions lancées, ne permettant pas de vérifier leur rentabilité. • Salaires faibles par rapport à la concurrence. • Procédures de travaux qui ne sont pas mises à jour. • Manque d'expérience et de ressources humaines qualifiées. • L'idée du monopole chez les clients de la société mère Algérie télécom. • Communication insuffisante par rapport aux concurrents. • Le retard de l'adoption des nouvelles techniques marketings (Digital Marketing).
O : Opportunities	T :Threats
<ul style="list-style-type: none"> • Le marché du haut débit mobile en plein expansion. • Un marché haut débit couvert par le fixe (opportunité limitée dans le temps). • Politique de numérisation de masse adoptée par l'état. • Une couverture étendue (grand Sud et zones éloignées), qui lui permet de gagner la confiance et la fidélité des clients de ces régions. • Institution publique qui peut générer la confiance du consommateur. • L'adoption de nouveaux concepts marketing qui s'intéressent aux clients. 	<ul style="list-style-type: none"> • La puissance marketing, financière et commerciale et l'agressivité de la concurrence. • Le pouvoir des fournisseurs qui fournissent l'essentiel des équipements techniques du réseau et système d'information. • Le rachat de Djezzy par l'état Algérien, ce qui le rend, le deuxième opérateur public sur le marché de la téléphonie mobile. • L'immigration des clients aux autres concurrents à cause des couts élevés de communications. • Le risque d'entée d'un quatrième opérateur sur le marché. • Le développement technologique des autres concurrents.

Source : Elaborée par nous-même à partir des documents Interne de l'entreprise.

Commentaire : Les nouveaux dirigeants ne se contentent plus de contrôler leurs données financières, ils veulent pouvoir piloter la performance de leur entreprise. Mobilis doit alors saisir les opportunités qui se présentent et les développer. En contrepartie elle doit travailler davantage pour éviter les menaces et minimiser ses faiblesses.

Le défi aujourd'hui pour ATM MOBILIS est de réussir le passage totale d'une "culture Produit /Services" à une "culture Client". Pour cela, elle doit identifier ses besoins, formaliser sa stratégie et ses objectifs, préparer et accompagner le changement, et, enfin, bien choisir sa solution technique. La démarche la plus courante consiste à mettre en place un système de mesure de performance intégrant toutes les formes de celle-ci pour pouvoir adapter sa culture au nouvel environnement économique, technologique et même socioculturel afin d'améliorer, à tous les niveaux, la valeur pour le client. Evidemment, dans ce type de secteur, l'amélioration des processus d'activité, allant de l'achat jusqu'au service après-vente, est devenue une mission quotidienne pour assurer la pérennité de l'entreprise.

II.3. Analyse de la distribution d'ATM MOBILIS sur le marché Algérien de la téléphonie mobile.

La distribution recouvre l'ensemble des opérations par lesquelles un bien ou service sortant est mis à la disposition du consommateur ou de l'utilisateur.

Ainsi, définir une politique de distribution consiste à choisir le meilleur circuit pour toucher un maximum de consommateurs, et cela à moindre coût. Pour mieux appréhender la distribution nous détaillerons ici, la politique commerciale de Mobilis, ses stratégies de distribution, et enfin l'analyse de sa politique de distribution.

II.3.1. Analyse de la politique commerciale d'ATM Mobilis.

II.3.1.A. La politique de produit d'ATM Mobilis.

La force de Mobilis n'est pas seulement dans les chiffres, elle est aussi dans la recherche permanente du développement et de l'innovation de ses produits et services. L'évolution technologique représente à la fois une opportunité, car elle permet aux entreprises d'améliorer ou créer des produits, mais elle est aussi une menace car elle risque de rendre obsolètes de nombreux produits existants. Ce qui pousse Mobilis à être en veille permanente en matière d'évolution.

II.3.1.B. La politique de prix d'ATM Mobilis.

Une entreprise a le choix de fixer les prix de ses produits et cela selon l'image de marque qu'elle veut protéger, ainsi que la cible qu'elle veut atteindre.

Pour ATM. Mobilis, la fixation des prix est une tâche spécifique à la hiérarchie des deux directions financière et commerciale, la combinaison des deux résultats donnera les prix qui vont être attribués aux produits.

Actuellement les prix fixés par Mobilis sont compétitifs de manière générale, avec une légère différence à la baisse par rapport à ses concurrents, différentes promotions durant le mois de ramadhan, et de fin d'année.

II.3.1.C. La politique de communication d'ATM Mobilis.

Durant les années précédentes, Mobilis a accordé beaucoup d'importance à la communication ainsi qu'au rôle qu'elle joue dans la réalisation de ses objectifs commerciaux, elle représente le moyen de faire connaître ses produits et services, et l'image qu'elle veut donner d'elle-même.

Vu l'existence de puissants concurrents qui s'appuient sur de nouvelles techniques pour accéder au marché ; et face au développement des technologies de l'information et de la communication, Mobilis a dû adopter une politique de communication qui se traduit de la manière suivante :

La promotion : La promotion représente un facteur essentiel dans la politique de communication de Mobilis.

La publicité : Elle représente la première action importante de la communication externe, cette approche a été sollicitée par l'entreprise afin de toucher le maximum de clients potentiels ou actuels, pour les tenir au courant, et les informer de tous les événements (lancement d'un nouveau produit, promotion, baisse des tarifs...) qu'elle crée.

Pour cela, il a été nécessaire d'utiliser les différents supports tels que : journaux, magazines, affichages, réseaux sociaux, télévision et radio.

Relations publiques : En fonction des objectifs de communication à atteindre et du budget qui lui est imparti, il appartient au chargé de relations publiques de choisir et de mettre en œuvre les moyens nécessaires, pour faire passer le message de l'entreprise, tel que la célébration du millionième abonné de l'opérateur.

II.3.2. Analyse de la stratégie de distribution d'ATM Mobilis.

Afin d'organiser leurs circuits de distribution, les entreprises de téléphonie mobile utilisent des stratégies de distribution. La distribution de leurs produits\service, se fait alors, via leurs propre force de vente ou bien via des intermédiaires, ou encore en implantant des points de vente de proximité, le but étant : de gagner des parts de marché et d'accroître le nombre d'abonnés, tout en recherchant un avantage concurrentiel, Pour cela les opérateurs développent diverses stratégies.⁸⁰

II.3.2.A. L'organisation du circuit de distribution d'ATM Mobilis.

Au vu des caractéristiques du marché Algérien, ATM Mobilis a retenue deux modes de distribution⁸¹ :

Via des intermédiaires (Distributeurs Master) : ATM Mobilis utilise un circuit long (Distributeurs, grossistes, détaillants) (voir annexe A).

Via sa propre force de vente (Délégués Commerciaux Ventes Indirectes) : ATM Mobilis utilise un circuit court qui ne tient pas compte des PDV grossistes mais qui est orienté vers les PDV détaillants.

Pour ces deux circuits, ATM Mobilis adopte deux types de distribution :

Une distribution intensive : Cette stratégie consiste à être présent dans un maximum de points de ventes en couvrant le plus largement possible le marché. Les avantages liés à cette politique de distribution sont : un grand rayonnement géographique (vu l'étendue de l'Algérie), le produit est donc connu par le plus grand nombre de consommateurs et la phase de croissance est rapidement atteinte. En plus de ces Distributeurs Master, ATM Mobilis mets à contribution sa propres force de vente.

Une distribution sélective : C'est le mode par lequel les produits d'ATM Mobilis ne sont présents que chez certains détaillants sélectionné, et dénommé **points de ventes agréés**.

Cette distribution est principalement assurée par les délégués commerciaux ventes indirectes de l'opérateur. En plus de certains critères basés sur les compétences, services, localisation, magasins spécialisés, la réglementation en vigueur n'autorise pas l'ensemble des

⁸⁰ Document interne de l'entreprise.

⁸¹ Le rapport annuel de la DDVGP 2016.

PDV à commercialiser certains produits, tel que les cartes SIM. Ceux bénéficiant d'agrément délivrés par les services habilités peuvent faire partie de cette sélection.

Circuit de Distribution Long (Via intermédiaires) : La distribution se fait à trois niveaux avant d'atteindre le consommateur final. Le circuit de distribution des produits débute du Département Distributeurs Master en passant par les distributeurs agréés, des points de vente, pour atteindre les consommateurs finaux.

ATM Mobilis met en concurrence plusieurs distributeurs agréés exerçant sur le territoire national sans limitation géographique. Ceux-ci ont pour obligation de placer sur le territoire national : des cartes SIM, cartes de recharge physiques, coupons de rechargement ainsi que la recharge électronique. Les Distributeurs commercialisent les produits aux prix recommandés par l'opérateur, moyennant une commission de base pour chaque produit prélevé, ainsi qu'une commission complémentaire en cas d'atteinte des objectifs de performance tracés par l'opérateur. Par contre, il leur est interdit de proposer des produits concurrents.

Pour se faire, les distributeurs agréés engagent une force de vente composée de commerciaux, en charge d'approvisionner le deuxième niveau de distribution, où se trouvent les points de vente à gros potentiel appelés communément « NIVEAU 2 » ; ceux-ci n'ont pas d'obligation d'exclusivité vis-à-vis de l'opérateur car ils ont aussi pour source d'approvisionnement des distributeurs agréés des différents opérateurs. Ces derniers peuvent donc proposer des produits, autres, que ceux d'ATM Mobilis.

Au troisième niveau de distribution viennent, les points de vente détaillants « NIVEAU 3 », dernier maillon de la Distribution, qui proposent toute la gamme de produits Mobilis aux clients finaux y compris celle de ses concurrents.

Circuit de Distribution Court (Via sa propre force de ventes) : ATM Mobilis dispose de sa propre force de vente dénommée « Mobilis Master » comptant parmi ses effectifs plus d'une centaine de délégués commerciaux ventes indirectes (voir annexe B), repartis sur l'ensemble du territoire national (48 Wilayas/ 8 Régions), supervisés sur terrain par six (06) Managers de zone VI et un Manager National Mobilis Master garant de la planification et de la bonne organisation de cette activité.

Ce corps de distribution propre à l'opérateur a pour principales tâches :

- ✓ **D'Animer** : à travers la formation, l'information, l'affichage au niveau des lieux de ventes, les jeux et challenge (voir annexe C : challenge Arsselli)...etc.
- ✓ **De vendre** : toute la gamme de produits Mobilis, exception faite pour la recharge électronique et les coupons de rechargement dont la distribution est actuellement assurée par les Distributeurs Agréés Mobilis.
- ✓ **De Réguler** : en proposant la gamme de produit Mobilis, aux prix fixé par l'opérateur afin de parer à toute spéculation pouvant survenir au niveau du réseau de distribution.
- ✓ **Remontées d'informations** : assurer une veille concurrentielle continue ainsi que la remontée de toutes autres informations marché exploitables par l'opérateur.

II.3.2.B. Prise en charge du réseau de Distribution d'ATM Mobilis.

Additivement à sa propre force de vente (délégués commerciaux ventes indirectes), la prise en charge des nombreuses demandes d'orientation, réclamations, indications émanant des points de ventes, est assuré grâce à un centre d'appels spécifique pour les besoins nécessitant un support physique, où une prise en charge personnalisée, par téléphone ou bien par un support technique. Ce dernier, en cas de sérieux problème technique, est pris en charge par le département support qui escalade et s'attèle à le régler dans les meilleurs délais possibles avec les services techniques.

II.3.2.C. Les stratégies du réseau de Distribution d'ATM Mobilis.

Le problème qui se pose à ce stade consiste à savoir comment communiquer et mieux toucher l'acheteur. On distingue alors deux stratégies au niveau de l'opérateur :

La stratégie Push : qui a pour objectif de pousser le produit/service efficacement dans le canal. Pour Mobilis, son rôle de consiste à faire une bonne promotion du produit ou du service.

La stratégie Pull : contourne en quelque sorte l'intermédiaire et vise à tirer la vente du produit/service par la demande du consommateur. Une telle politique suppose que gros efforts de communication.

Figure II.9 : Stratégies du réseau de distribution d'ATM Mobilis.



Source : Elaboré par nos propres soins, d'après les données de DDVGP.

Commentaire : La figure précédente compare les deux stratégies pull et push chez l'opérateur historique, il est bien évident que ces deux dernières sont complémentaires, mais d'une manière générale, pour un produit/service complexe ou nouveau, il conviendra d'avantage l'utilisation d'une stratégie Push.

En revanche, la stratégie pull sera plus fréquemment pratiquée lorsque, en phase de vie plus avancé, le produit/service aura acquis de la notoriété et lorsque l'image de marque d'ATM Mobilis sera bien perçue par les consommateurs.

II.3.3. Analyse de la politique de distribution.

II.3.3.A. La fonction de distribution au sein d'ATM Mobilis.

La distribution à Mobilis assure deux fonctions, une en amont et l'autre en aval :

En aval :




- ✓ Assurer la disponitions de produit de Mobilis sur le marché.
- ✓ Diffuser des informations relatives aux produits existants sur le marché.
- ✓ Développer les ventes en mettant en œuvre l'élaboration et la diffusion de l'information persuasive et susceptible. En utilisant les outils suivants :
 - * La formation : les agents commerciaux, les distributeurs et les revendeurs (se former pour avancer).
 - * L'animation : l'habillage des PDV, la distribution des PLV (guirlandes, flyers, autocollant, tee-shirt, porte-clés, affichages, stylo,...).

En amont :

- ✓ La remonté d'information relative aux produits distribués.
- ✓ La remonté d'information relative au réseau de distribution.
- ✓ Développer un système de veille concurrentielle.

II.3.3.B. Circuits et réseaux de distribution d'ATM Mobilis.

Dans le cadre de sa politique de distribution et afin d'assurer une meilleure distribution de ses produits dans le marché, ATM. Mobilis dispose de trois réseaux de distribution :

-  Directe.
-  Mixte.
-  Indirecte⁸².

1) Le réseau de distribution direct : compte :

- ✓ Huit directions régionales : Alger, Constantine, Annaba, Sétif, Chlef, Oran, Bechar, Ouargla.
- ✓ Ces dernières regroupent **177** agences et points de présence réparties sur toutes les wilayas du pays.

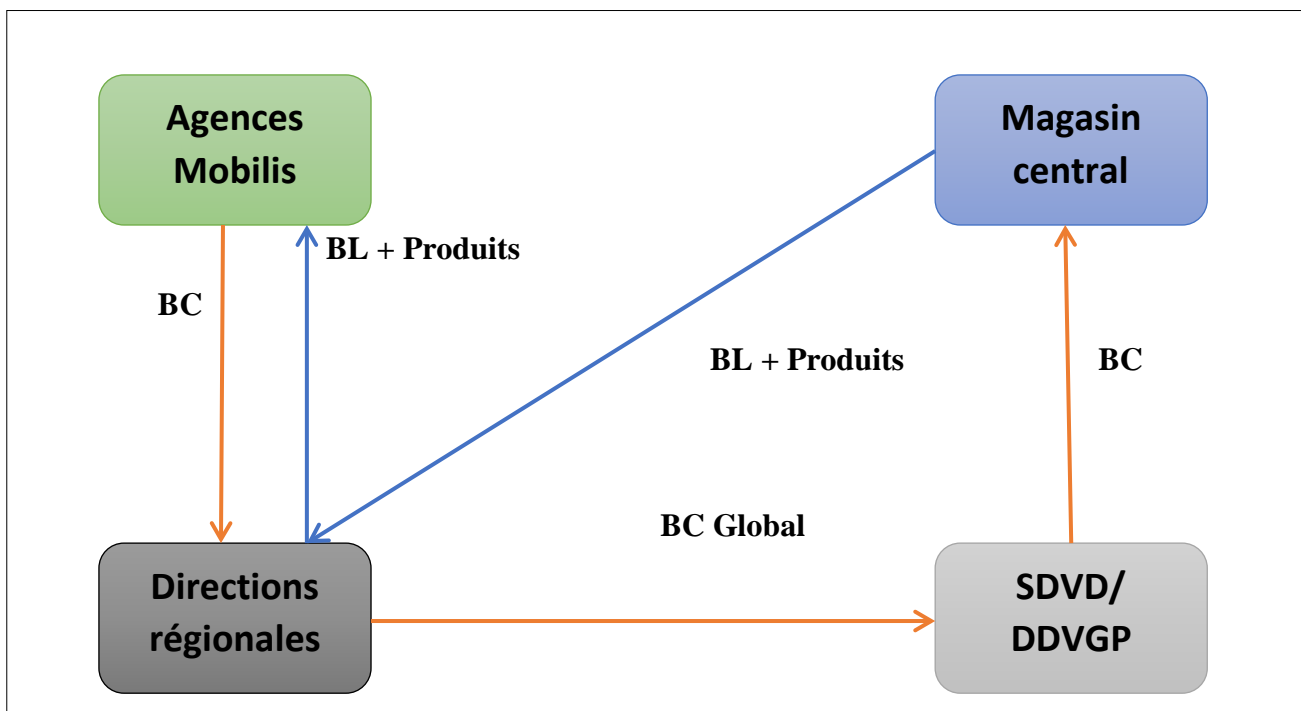
➤ Processus de distribution du réseau directe :

- 1) Les chefs d'agences expriment leur besoin de produits, en établissant des bons de commandes. Ces derniers sont envoyés au niveau de chaque direction régionale respective.
- 2) Au niveau des directions régionales, la sous-direction commerciale des ventes, traitent les demandes des agences, et établit des bons de commandes globaux. Ces derniers sont envoyés au niveau de la direction générale.
- 3) Au niveau de la direction générale le département vente directe, accorde les bons de commandes selon la disponibilité des produits, et les transmet au magasin centrale.
- 4) Le magasin central établit des bons de livraison, et livre les produits au niveau des directions régionales.

⁸² Cf. infra, Chapitre III, P, 87.

- 5) Une fois les produits livrés, la sous-direction commerciale établit des bons de livraison pour chaque agence suivant leur bon de commande.
- 6) Les agences Mobilis récupèrent les produits et les commercialisent pour les clients finaux.

Figure II.10 : Schéma récapitulatif de l'acheminement des produits via le réseau direct d'ATM Mobilis.



Source : Adapté par nous-même à partir des documents internes de l'entreprise.

2) Le réseau de distribution mixte :

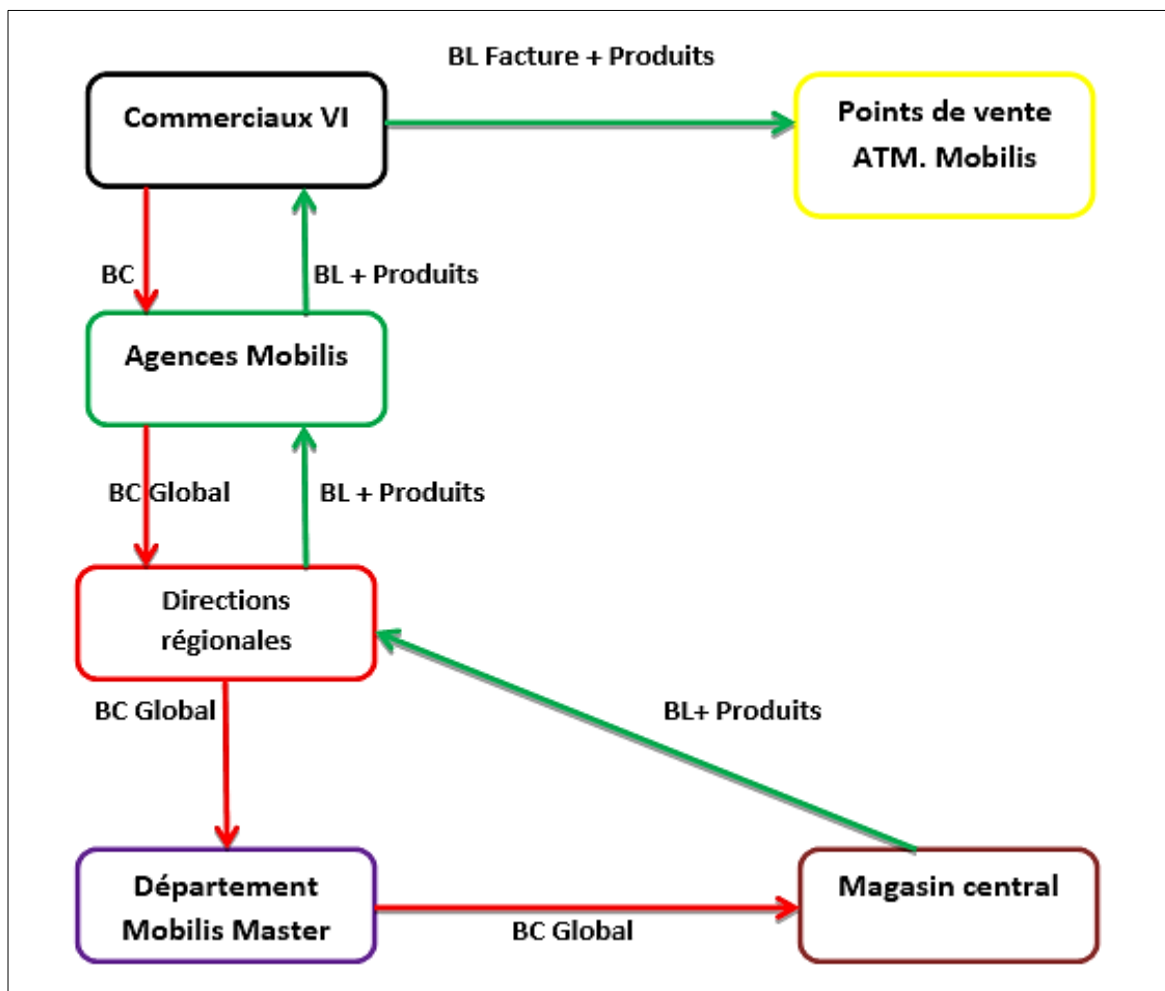
On l'appelle le réseau mixte, car c'est une fusion entre le réseau de distribution directe et indirecte. Pour son réseau mixte Mobilis compte :

- ✓ Huit directions régionales.
- ✓ Un manager national, et six managers de zones.
- ✓ Un superviseur Mobilis master et un coordinateur.
- ✓ Des commerciaux VI (Vente Indirecte).
- ✓ 177 Points de vente.

➤ **Processus de distribution sur le réseau mixte :**

- 1) Les commerciaux VI expriment leur besoin de produits au niveau des chefs d'agences.
- 2) Les chefs d'agences établissent des bons de commande globaux pour la vente indirecte. Ces derniers sont envoyés au niveau des directions régionales respectives.
- 3) Au niveau des directions régionales, la sous-direction commerciale établit des bons de commandes globaux qui regroupent les commandes de toutes les agences. Ces derniers sont envoyés au niveau de la direction générale.
- 4) Au niveau de la direction générale le département Mobilis master accorde les bons de commandes globaux. Les bons de commandes sont transmis au magasin central.
- 5) Le magasin central établit des bons de livraison, et livre les produits au niveau des directions régionales.
- 6) Une fois les produits livrés, la sous-direction commerciale établit des bons de livraison pour chaque agence, et ainsi les produits sont livrés au niveau des agences.
- 7) Les commerciaux VI récupèrent les produits au niveau des agences, et les commercialisent au niveau des points de vente en établissant des bons de livraison factures.
- 8) Les points de vente mettent en vente les produits Mobilis pour les clients finaux.

Figure II.11 : Schéma récapitulatif de l'acheminement des produits via le réseau mixte d'ATM Mobilis.



Source : Adapté par nous-même à partir des documents internes de l'entreprise.

Il est important de rappeler que la politique actuelle d'ATM Mobilis n'a pas vocation d'être figée et est susceptible de connaître des ajustements en fonction de l'évolution du marché Algérien, et des TIC, et c'est cela même l'objectif escompté : ne jamais arrêter d'évoluer.

Conclusion du chapitre II :

Après l'étude et l'analyse été effectuée sur le secteur de la téléphonie mobile, on retiendra que l'Algérie s'est résolument engagée dans la mission du développement et de vulgarisation de la téléphonie mobile. Cela s'est traduit par l'ouverture du marché à la concurrence, en encourageant les opérateurs privés à investir dans le secteur, et l'instauration d'une autorité de régulation des postes et télécommunication « ARPT ». Cette dernière, qui a pour rôle de réguler le marché, maintenir une discipline et d'arbitrer les conflits entre les opérateurs du secteur.

Dans une optique globale, et afin de faire face à la concurrence, ATM Mobilis a pris conscience, que l'élaboration d'une démarche commerciale, est nécessaire pour se distinguer sur le marché, et rester le leader du secteur de la téléphonie mobile. Ainsi, nous avons constaté, qu'elle propose une gamme de produits diversifiés, laissant un large choix à la clientèle en fonction de leurs besoins et de leur budget respectifs.

Dans le cadre de sa politique de distribution, ATM Mobilis dispose de trois réseaux de distribution (direct, mixte, et indirect), afin d'assurer une disponibilité permanente de ses produits et services, même dans les zones isolés du territoire national, et faire face à la forte demande des clients, mais aussi afin de réduire au maximum ses coûts.

ATM. Mobilis a mis en place un réseau de ventes directes et indirectes, avec 177 agences, 4 distributeurs, 130 commerciaux ventes indirectes, et plus de 130.000 points de vente disséminés sur tout le territoire national. En plus d'un centre d'appel qui assure le service après-vente 7j/7.

Dans le chapitre suivant, nous allons procéder à l'évaluation de la performance de ce réseau de distribution, dans la perspective de l'optimiser et toujours d'offrir un service de meilleure qualité aux consommateurs.

Chapitre III :
Approche empirique
et analyse de la
performance d'un
réseau de distribution
de la téléphonie
mobile

Chapitre III : Approche empirique et analyse de la performance d'un réseau de distribution de la téléphonie mobile.

Introduction du chapitre III :

Dans chaque entreprise les distributeurs jouent un rôle très important, ces derniers sont les intermédiaires qui lui permettent d'atteindre ses clients et réaliser son chiffre d'affaires, c'est pour cela que nous allons essayer d'optimiser la performance du réseau de distribution d'ATM Mobilis.

Après avoir présenté l'organisme d'accueil, son diagnostic, ainsi qu'analyser sa politique de distribution que nous allons encore détailler dans ce chapitre, nous entamerons notre étude qualitative basée sur des entretiens semi directifs, pour ensuite tracer les lignes de notre démarche d'optimisation.

Ce chapitre se divise en trois sections la première, portera sur le réseau de distribution d'ATM Mobilis et analysera ses deux volets, le direct et l'indirect, puis la deuxième section, présentera notre étude et la méthodologie d'enquête.

Enfin la dernière section, exposera notre analyse des entretiens passant par la présentation des données récoltées, l'interprétation, jusqu'à la proposition de recommandations pour l'entreprise, dû à l'évaluation de la performance de son réseau de distribution.

III.1. Présentation du réseau de distribution d'ATM MOBILIS.

Le développement du réseau commercial est l'un des principales préoccupations d'ATM Mobilis, afin d'assurer la disponibilité de ses produits, la distribution des puces et la livraison des cartes de recharges, dans les quatre coins du pays et donc être proche de ses clients.

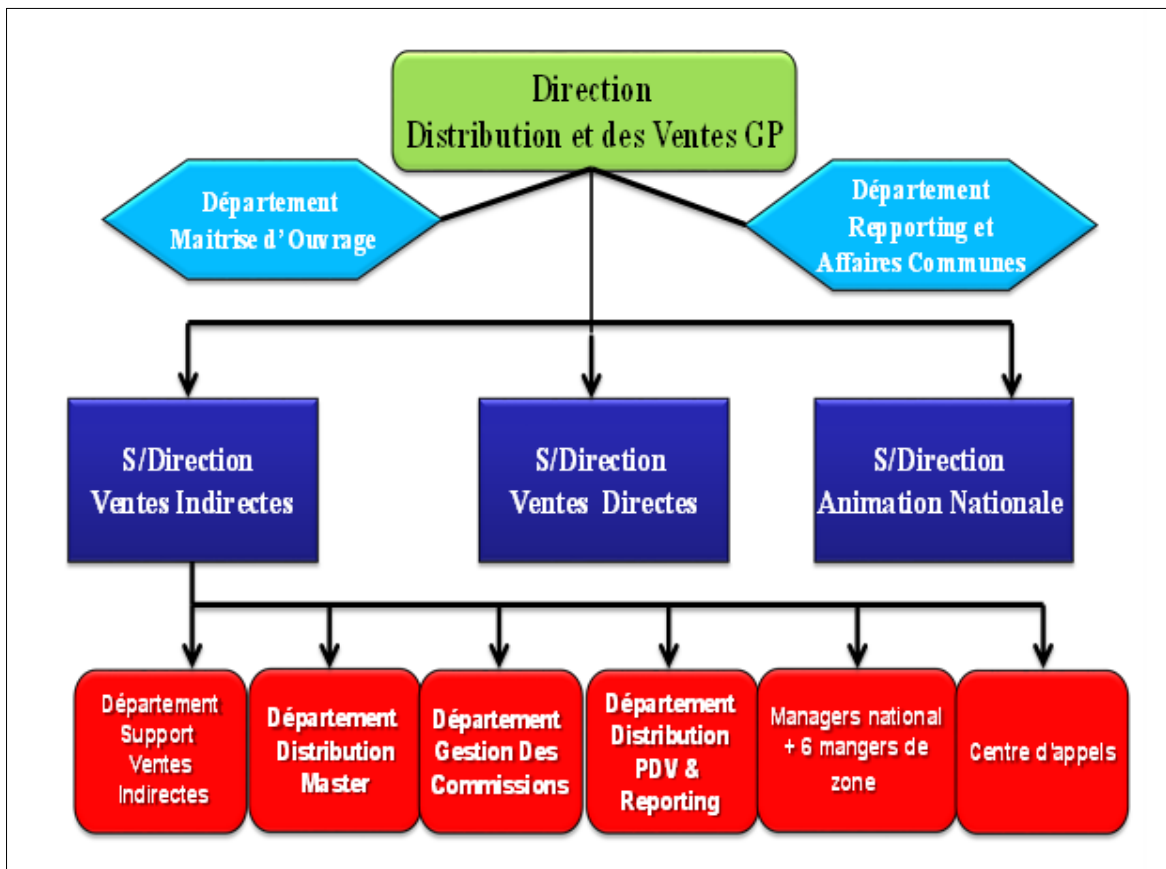
III.1.1. Présentation de la direction de distribution et des ventes grand public « DDVGP ».

Affiliée à la division commerciale, la direction de distribution et des ventes grand public « DDVGP » est dirigée par un directeur, entouré par une assistante, trois sous-directeurs, ainsi qu'un chef de département maîtrise d'ouvrage et un chef de département affaire commune et reporting.

III.1.1.A. Structure de la DDVGP.

La direction de distribution et des ventes grand public se structure comme suit :

Figure III.1 : Organigramme de la DDVGP.



Source : Elaborée par nous-même à partir des documents interne de l'entreprise.

Commentaire : La figure précédente présente la direction de distribution et des ventes grand public, qui se compose de trois sous-directions :

1) Sous-direction animation nationale (SDAN) : Elle regroupe deux départements :

- ✓ Département Animations & Promotions ventes directes et indirecte.
- ✓ Département Outils & Signalétique PDV.

2) Sous-direction Ventes Directes (SDVD) : Elle regroupe trois départements :

- ✓ Département Ventes Agences.
- ✓ Département Support Agences.
- ✓ Département Développements Boutiques.

3) Sous-direction Ventes Indirectes (SDVI)⁸³

Qui veillent à ce que le consommateur final reçoit le bon produit, au bon moment, au bon endroit, à la bonne quantité et avec le bon prix.

III.1.1.B. Les missions de la DDVGP.

- Définir et mettre en place les opérations de promotions commerciales dans les réseaux de distribution directes et indirectes.
- Définir et concevoir les outils de signalétique des points de vente et les outils d'ILV et PLV générique.
- Conception et mise en place des promotions de ventes en charge.
- Récolter les données (Transmises par les DR et par Agence, du système post payé, système prépayé et autres applications) et supervision des ventes par région et Agence.
- Mise en place des procédures de vente, coordination de l'information et la formation du personnel de vente en agence.
- Apporter des réponses par téléphone aux agences back office chargée de faire remonter les problèmes rencontrés, vers les directions concernées.
- Audit des emplacements des boutiques, facilité d'accès, trafic clients et de la zone de chalandise.
- Participer activement à l'élaboration des stratégies marketing produit. Organiser, animer et développer la stratégie client sur le terrain (conditions commerciales, promotions et optimisation des moyens promotionnels...).

⁸³ Cf. infra, P, 87.

- Rester à l'écoute des préoccupations des Masters/ Points de ventes, assurer une assistance technique, conception et développement des supports pour les commerciaux.
- Assurez les liens commerciaux avec les distributeurs afin de contribuer au développement du chiffre d'affaires (accompagnement terrain, mise en place d'actions, remontée d'information).
- Contrôler la qualité des produits sur le réseau de distribution.
- Prospector et développer de nouveaux partenariats, afin d'augmenter les parts de marché auprès des canaux de distributions déjà existants.
- Assurer le reporting et veiller à l'atteinte des objectifs commerciaux quantitatifs et qualitatifs auprès des points de ventes.
- Développement et mise en place du distributeur Mobilis Master.
- Elaboration et consolidation des chiffres d'affaires distribution, et établir une analyse sectorielle des ventes par canal, produit, gamme et valeur.
- Suivi du recouvrement et paiements des ventes indirectes.
- Garantir la disponibilité des cartes SIM et des cartes de recharges.
- Développer de nouvelles possibilités techniques pour les cartes SIM et la recharge dématérialisée.

III.1.2. Présentation du réseau des ventes indirectes SDVI.

Cette sous-direction est considérée comme l'une des plus importantes de l'entreprise, étant donné qu'elle génère plus de 83% de son chiffre d'affaires, mais aussi lui permet de rester en veille concurrentielle, grâce à la remontée d'informations émanant des commerciaux VI, c'est pour cela qu'on va s'étaler à détailler et analyser son fonctionnement dans cette partie.

III.1.2.A. Structure générale de la SDVI.

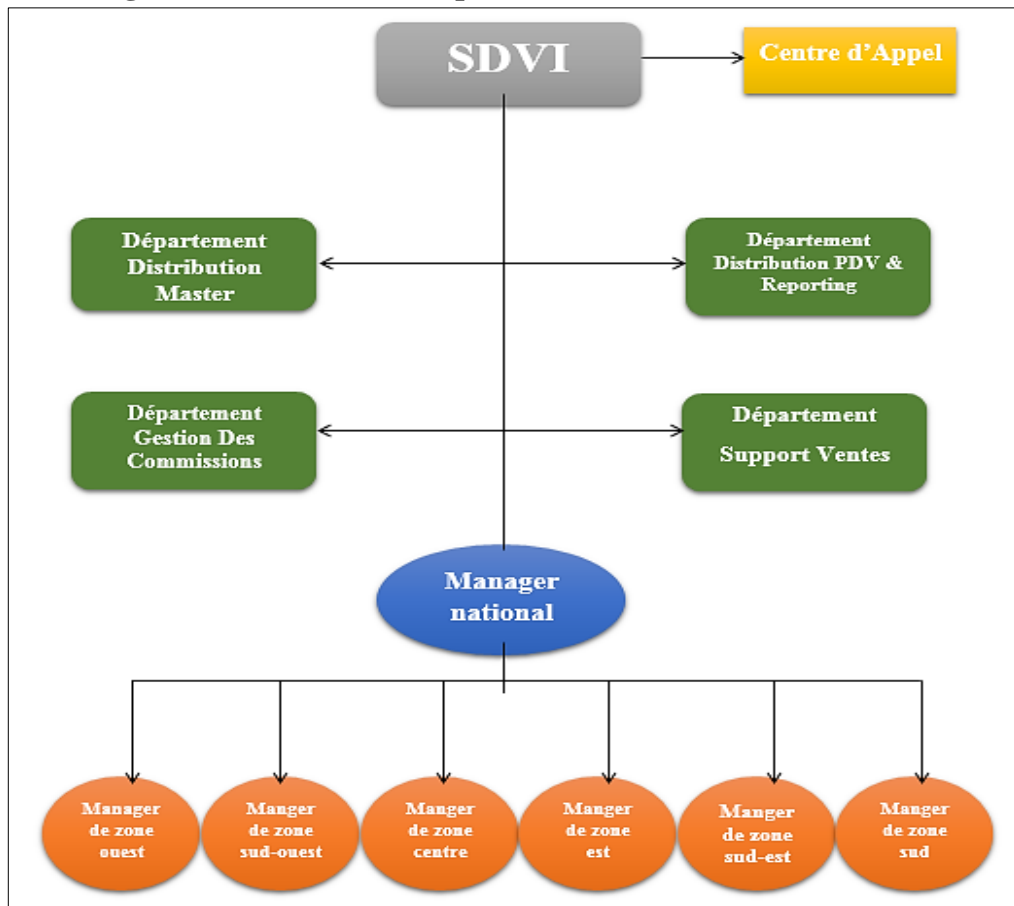
Affilié à la direction de la distribution et des ventes, et à la division commerciale grand public, la sous-direction des ventes indirecte « SDVI » est dirigée par un sous-directeur et constituée de quatre départements comme suit :

- Département support ventes indirectes.
- Département distribution master.
- Département gestion des commissions.
- Département distribution points de vente et reporting.

On trouve aussi :

- Un manager national et six managers de zone.
- Un centre d'appel.

Figure III.2 : Schéma récapitulatif de la structure de la SDVI.



Source : Elaborée par nous-même à partir des documents interne de l'entreprise.

III.1.2.B. Les fonctions de la SDVI.

- Développer un système de veille concurrentielle, afin de profiter des faiblesses des concurrents et saisir les opportunités qui peuvent s'avérer bénéfique.
- Collecter des informations sur les clients actuels et sensibiliser les clients potentiels pour mieux comprendre leurs besoins, leurs attentes et leurs comportements d'achat, pour mieux les satisfaire.
- Former les agents commerciaux, les distributeurs et les revendeurs.
- Développer et mettre en œuvre une politique de distribution.
- Diriger et développer l'activité commerciale.
- Consolider, développer et exploiter la base client, dans le cadre d'une politique CRM.

III.1.2.C. Etude du réseau de vente indirect.

Afin d'assurer une disponibilité permanente de ses produits même dans les zones isolés du territoire national, à faire face à la forte demande des consommateurs, mais aussi afin de réduire au maximum ses couts (équipe de vente, stockage, et transport), ATM Mobilis a mis en place un réseau de ventes indirectes à distribution intensive.

✚ **Composition du réseau indirect :** Le réseau de distribution indirect d'ATM Mobilis se compose de :

1) Distributeur Master :

Un distributeur Master, est un prestataire de service possédant un contrat déterminé qui s'occupe de distribuer, financer, rassembler, stocker, promouvoir et commercialiser les produits et services de l'entreprise, à un grossiste ou détaillant, afin de les mettre à la disposition du consommateur final (particulier ou entreprise), on dénombre alors quatre distributeurs : (voir annexe A)

- ✓ **GTS PHONE.**
- ✓ **ASSILOU.COM.**
- ✓ **DATA NEWS.**
- ✓ **ALGERIE POSTE.**

Pour le distributeur master Algérie poste, on compte aujourd'hui 2750 bureaux de poste qui commercialisent les produits Mobilis.

Un distributeur Master est recruté suite à un appel d'offre émis par ATM Mobilis, après avoir remplis toutes les conditions initiées dans le cahier des charges, à savoir :

- Un registre de commerce accrédité par son nom, afin de commercialiser les produits et services d'ATM. Mobilis.
- Un siège social.
- Un lieu de stockage sécurisé.
- Un parc roulant pour l'acheminement des produits dans tout le territoire national.
- Des commerciaux (10 au minimum).
- Un back office pour le traitement des réclamations.
- Travailler en exclusivité avec ATM. Mobilis.

Rôles du distributeur Master :

- Assurer la disponibilité des produits et services Mobilis chez les points de ventes du territoire national.
- Remonter régulièrement toutes les informations sur l'état du marché (rapports de vente, les souhaits de la clientèle Mobilis et les difficultés rencontrées).
- Rester en permanence à l'écoute des points de ventes Mobilis.
- Former les points de ventes sur tous les produits Mobilis.
- Développer le parc clients Mobilis et acquérir des parts de marché (développer le réseau commercial).

Obligations d'un distributeur Master :

Un distributeur Master s'engage à respecter la charte qualité de Mobilis au sein de son propre réseau de distribution et des points de vente qu'il approvisionne, en terme de :

- Présentation des produits.
- Accessoires à la vente.
- Formation du personnel de vente.
- Disponibilité des produits.
- Service après-vente.
- Respect des prix de ventes au public.

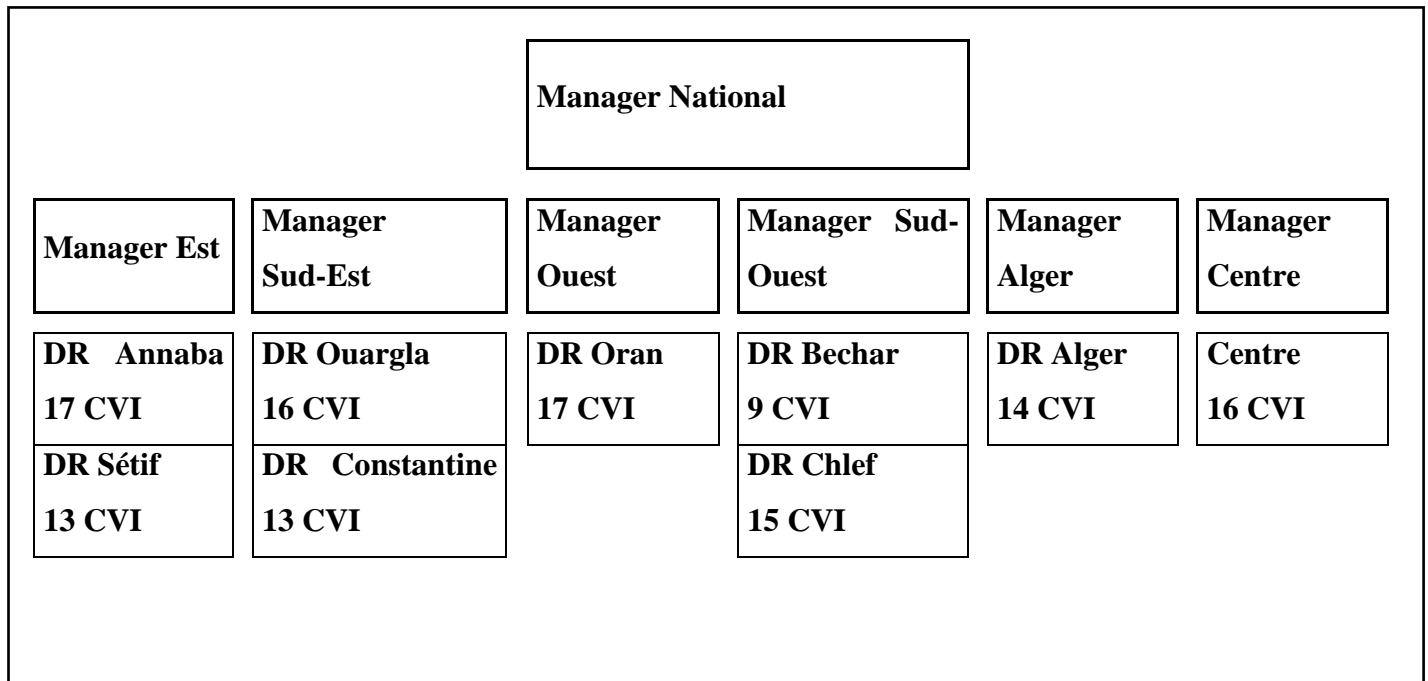
2) Commerciaux ventes indirectes :

Sous les instructions de son manager de zone et son chef d'agence, le commercial VI couvre une région bien déterminée et suit un planning bien défini afin de remplir ses tâches vis-à-vis des points de vente ATM Mobilis de sa région à savoir :

- Prendre en charges les requêtes des points de ventes.
- Remonter régulièrement toutes les Informations sur l'état du marché.
- Rester en permanence à l'écoute des points de ventes.
- Participer au développement du parc clients et acquérir des parts de marché.
- Assuré la disponibilité de PLV aux niveaux des PDV.

Ce dispositif Mobilis Master se compose d'un manager national, de **06** Managers de zone et de **130** Commerciaux régionaux ventes indirectes, résumé ci-dessous :

Figure III.3 : Répartition des managers de zones et commerciaux VI sur le territoire national.



Source : Elaborée par nous-même à partir des documents interne de l'entreprise.

3) **Points de vente ATM Mobilis :** on distingue deux catégories qui sont :

Grossistes : Ils se distinguent par un registre de commerce qui les autorise à la vente de gros des produits ATM Mobilis aux détaillants, à savoir : le service de rechargement électronique « Arsselli⁸⁴ », les cartes de rechargement électroniques et les SIM prépayés.

Détaillants : On trouve trois catégories :

Point de présence ventes indirectes « P.P.V.I » : C'est un point de vente agréé pour la vente de tous les produits à savoir : le service de rechargement électronique « Arsselli », paiement de factures, cartes de rechargement électronique, activation des SIM prépayées, post-payées et le Swap⁸⁵.

Point de vente agréé pour l'activation prépayée : C'est un point de vente agréé qui est autorisé à commercialiser le service de rechargement électronique « Arsselli », le paiement de factures, les cartes de rechargement électronique, la vente et activation des SIM prépayés.

⁸⁴ Supra, cf., P, 58.

⁸⁵ Le SWAP est un service qui consiste à récupérer une carte SIM, sans changer son numéro, suite au vol ou à la perte de cette dernière.

Point de vente « Arsselli » : C'est un point de vente qui est autorisé à commercialiser uniquement le service de rechargement électronique « Arsselli » et les cartes de rechargement électronique.

Objectifs des points de vente ATM. Mobilis :

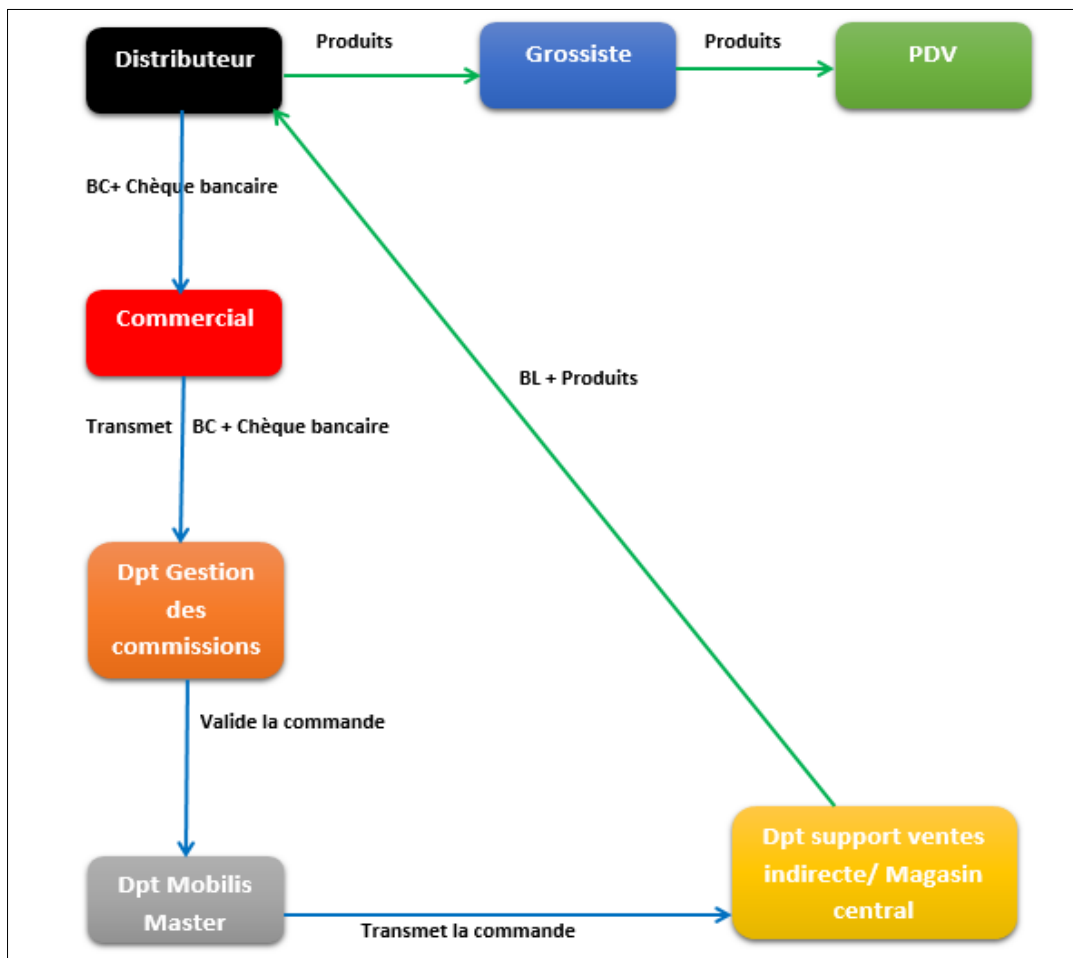
- Commercialiser et promouvoir les offres et services d'ATM Mobilis.
- Faciliter aux clients l'accès aux services, en étant à proximité et cela essentiellement dans les régions éloignées et isolées.
- Soulager les agences commerciales du flux des clients.

✚ Processus de distribution :

- 1) Le distributeur envoie un email ou bien appelle par téléphone pour exprimer son besoin en terme de produit Mobilis.
- 2) Le chargé du compte du distributeur confirme ou bien corrige la commande du distributeur (selon la disponibilité des produits).
- 3) Le distributeur établit le bon de commande et le transmet au chargé de compte.
- 4) Le distributeur se présente au niveau de la direction générale muni d'un chèque bancaire et de son bon de commande originale.
- 5) Le commercial transmet au département gestion des commissions le chèque bancaire, plus le bon de commande pour vérifier la conformité et ensuite valider la commande.
- 6) Le chef de département Distributeur master valide et approuve aussi la commande du distributeur.
- 7) Le chargé de compte transmet le bon de commande au département support vente indirecte, si il s'agit d'une commande « Arsselli » ou bien de TPE⁸⁶ et ainsi le distributeur récupère les produits.
- 8) Le chargé de compte transmet le bon de commande au magasin central, s'il s'agit de cartes SIM prépayées, cartes de recharges électronique ou clé MobiConnecte.
- 9) Le distributeur récupère les produits depuis le magasin central et reçoit un bon de livraison.
- 10) Le distributeur commercialise les produits Mobilis aux grossistes via ses commerciaux dispersés dans toutes les wilayas du pays.
- 11) Les grossistes commercialisent les produits aux points de vente détaillants et ainsi aux clients finaux.

⁸⁶ TPE est un Terminal de Paiement Electronique d'une valeur de 100 DA.

Figure III.4 : Schéma récapitulatif de l'acheminement des produits via le réseau indirect.



Source : Elaborée par nous-même à partir des documents interne de l'entreprise.

✚ Analyse de la stratégie de distribution indirecte :

Au début de son activité, ATM Mobilis dépendait en partie de ses distributeurs pour commercialiser ses produits aux PDV sur le territoire national, mais leur stratégie de distribution ne touchait pas les zones isolées, donc les produits n'étaient pas disponibles ou bien disponibles mais à des prix relativement cher.

Afin de régler ce problème, l'entreprise a mis en place un dispositif (Mobilis Master) qui est affilié à une agence commerciale pour assurer la disponibilité des produits dans une région et la publicité au niveau des PDV.

ATM Mobilis a donc choisi deux stratégies de distribution, l'une est intensive pour assurer la disponibilité du service de rechargement électronique Arsselli, l'autre est sélective pour les Sim pré/post payées, car elle doit sélectionner les PDV en raison de leur image, leur compétence pour remplir les contrats, effectuer les SWAP et le paiement de facture post-payées tout en assurant une bonne qualité de service.

Le premier but de la création de MM est d'assurer la disponibilité des produits, mais aussi pour remonter les informations des deux autres opérateurs, ainsi que former et informer les PDV sur les différents nouvelles offres.

Mobilis met à la disposition de ses clients plusieurs PDV, ceci afin de diminuer la pression sur les agences, faciliter leurs tâches et de les rendre plus proches du domicile. Confirmons que ces PDV sont agréés selon la note d'ARPT.

III.1.3. Présentation du réseau des ventes directes SDVD.

Pour être proche et à l'écoute de ses clients ATM-Mobilis dispose d'un réseau de plus de 177 Agences commerciales, déployées à travers le territoire national. Il est ainsi le seul opérateur disposant d'une telle capacité de réseau commercial et qui couvre tout le territoire national.

III.1.3.A. Présentation des points de vente directs.

L'opérateur historique existe dans toutes les régions du pays d'une façon large et extensive. Il dispose de plus de centaines agences appartenant à huit directions régionales⁸⁷.

Au niveau de l'agence, les clients peuvent exprimer leurs besoins (achat, réclamation, facturation...).

Il y a exactement 177 agences ATM Mobilis, contre 109 chez OTA Djazzy, et 88 chez WTA Ooredoo. Elles sont réparties sur tout le territoire national, le tableau suivant résume le nombre d'agences par direction régionale :

⁸⁷ Supra, cf., P, 49.

Tableau III.1 : Tableau récapitulatif du nombre d'agence par DR.

Direction Régionale	Nombre d'Agences
CENTRE	37
OUARGLA	20
SETIF	20
CONSTANTINE	22
ANNABA	20
CHLEF	24
ORAN	23
BECHAR	11
Total	177

Source : Elaboré par nos soins à partir de www.mobilis.dz, consulté le 30/04/2017, à 18 :45.

III.1.3.B. Stratégie d'implantation des points de vente directs.

Lors de notre étude, nous prendrons la wilaya Alger comme exemple afin de pouvoir analyser la stratégie d'implantation des agences, ainsi que l'implication de la concurrence dans ce choix.

Tableau III.2 : Tableau récapitulatif du nombre d'agences des 3 opérateurs sur Alger.

Wilaya	Mobilis	Ooredoo	Djezzy
ALGER	AGENCE El Biar	EO EL BIAR	BAB EZZOUAR EL DOUZI
	AGENCE Dely Brahim	EO KOUBA	ABANE RAMDANE
	AGENCE Sidi Yahia	EO INTERNATIONAL	PLACE AUDIN
	Agence de proximité Sogral	EO NATIONAL	BAB EL OUED
	AGENCE SOFIA	EO HYDRA	BAB EZZOUAR C/ COMMERCIAL
	AGENCE EL HARRACH	EO DIDOUCHE MOURAD	BIR MOURAD RAIS
	AGENCE BAB EL OUED	EO DELY BRAHIM	DAR EL BEIDA
	AGENCE DRARIA	EO ROUIBA	EL BIAR
	Agence Missonier	EO BAB EL OUED	EL HARRACH
	Agence de proximité Sidi Abedallah	EO CARROUBIER	KOUBA
	Agence de proximité ZERALDA	EO PLACE DU 1ER MAI	REGHAIA
	AGENCE ROUIBA	VIP SHOP HYDRA	ROUIBA
	AGENCE Kouba	EO BAB EZZOUAR	SACRE CŒUR
	Aéroport international	EO MOHAMMADIA-ARDIS	STAOUELI
	Aéroport national	EO GUE DE CONSTANTINE	TELEMLY
	Agence de proximité Sidi Fredj	EO DRARIA	ZERALDA
	Agence de proximité 1er Novembre	EO REGHAIA	AEREPART INTERNATIONAL
	Agence de proximité Bab Ezzouar	EO HYDRA 2	AEREPART NATIONAL
	Agence de proximité Dar El Beida	EO BIR KHADEM	DELY BRAHIM
	Agence de proximité Staoueli	EO BOUZAREAH	
Agence de proximité Mourad Rais	EO STAOUELI		
Agence de proximité Centre Commercial BEZ			
Agence 1 Mai			
Agence de proximité City Center (Océano)			
Total	24	21	19

Source : Elaboré par nos-soins des documents interne de l'entreprise.

Figure III.5 : Cartographie des agences ATM Mobilis sur la wilaya d'Alger.

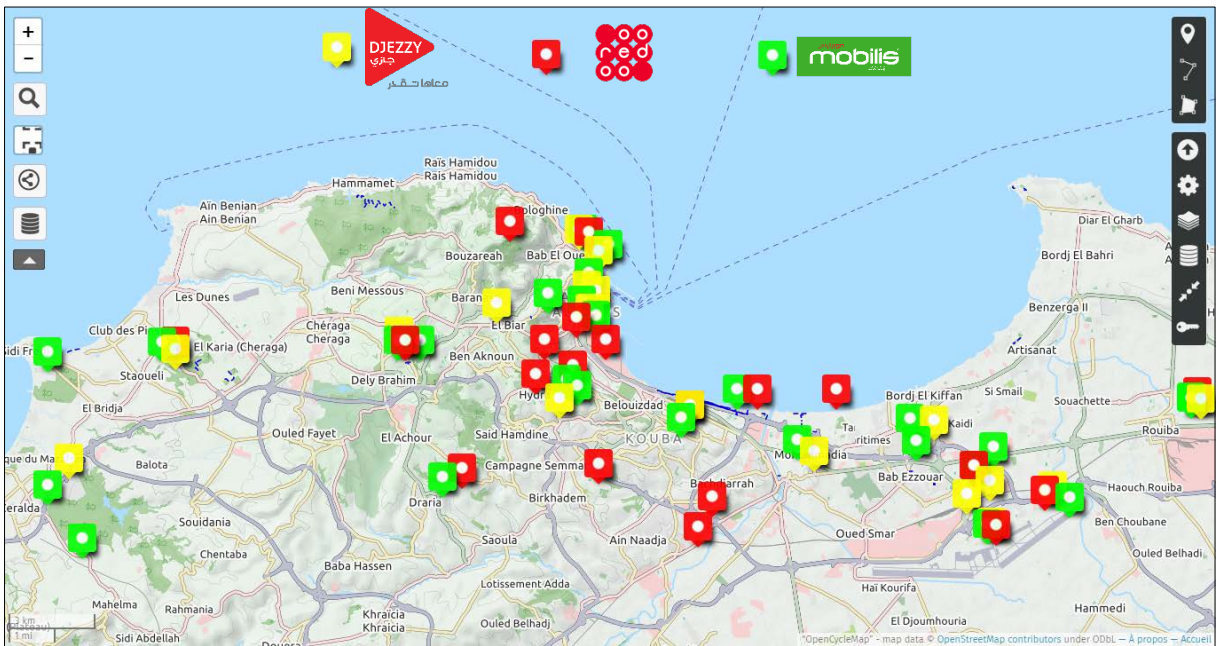


Source : Elaboré par nos-soins.

Commentaire : La figure précédente représente la carte de la wilaya d'Alger, sur laquelle sont implanté des épingle vertes, celles-ci représentent l'emplacement des agences directes de l'opérateur, on remarque qu'elles sont dispersées sur les 3 zones Alger centre majoritairement, Alger ouest jusqu'à la nouvelle ville de Sidi Abdellah, Zéralda, Staouelli, ainsi que pour la zone est, au niveau de Rouïba, Dar el Beida, Bab Ezzouar.

Avec ces 24 agences ATM Mobilis assure sa présence sur la capitale du pays, dans les zones les plus fréquenté, axes principaux a fort potentiel, centres commerciaux, aéroports, gares..etc. Et cela afin de garantir la disponibilité de ses produits et être au plus proche de ses client, comme son slogan l'indique « Partout avec vous ».

Figure III.6 : Cartographie des agences des 3 opérateurs mobile sur la wilaya d'Alger.



Source : Elaboré par nos-soins.

Commentaire : Cette figure représente la carte de la wilaya d'Alger avec l'emplacement des trois opérateurs de téléphonie mobile, en vert, rouge et jaune, ATM Mobilis, WTA Ooredoo et OTA Djazzy respectivement.

On remarque tout d'abord que la présence d'ATM Mobilis est légèrement plus importante avec 24 agences, contre 21 pour Ooredoo et 19 pour Djazzy, néanmoins les trois opérateurs occupent généralement les mêmes zones, tel que : les centres commerciaux, les aéroports, gares, ainsi que les plus grands axes du centre-ville.

On peut alors conclure que les trois opérateurs optent pour la stratégie de localisation de proximité, c'est-à-dire si vous croisez une agence Mobilis, sachez qu'une autre agence Ooredoo et Djazzy n'est pas loin et vice versa.

De cette analyse on peut déduire qu'ATM Mobilis, procède avant chaque projet à l'étude du potentiel de la région cible :

- L'environnement économique et démographique de la région.
- Etude de la zone de chalandise.
- Étude de la concurrence.

- Marché potentiel.
- Chiffre d'affaire prévisionnel.
- Superficie du local

La sélection de ce dernier, doit répondre, au plus grand nombre de critères concernant : l'emplacement, la visibilité, la configuration, les dimensions et le prix de location.

III.1.3.C. Merchandising du point de vente direct.

ATM Mobilis compte aujourd'hui 178 boutiques, à travers le pays dans un style sobre et moderne, tout en respectant l'identité visuelle de la compagnie. Les agences sont conçues selon les meilleures normes d'ergonomie et de commodité, assurant ainsi une bonne prise en charge de leurs consommateurs et un traitement efficace des requêtes.

Ces boutiques, situées pour la grande majorité en plein centre-ville des grandes agglomérations et dans les zones nécessitant une présence des services de Mobilis (aéroports, centres commerciaux...etc.), assurent un service continu et des prestations qui répondent à l'attente de leurs clients.

Une évolution dans l'aménagement des espaces Mobilis et sa servuction : «L'image peut avoir dans une certaine mesure, une influence sur le choix d'un prospect indécis !». Convaincu de ce rapport, l'opérateur s'est investi dans une conception distinctive de ses espaces Mobilis permettant de renforcer la visibilité de sa marque. En fait, l'une des priorités est de respecter une dynamique urbaine moderne en faisant de ses locaux des espaces accueillants et fonctionnels. (Voir annexe D)

L'aménagement des espaces Mobilis s'appuie donc sur un concept novateur et original, tant par l'aménagement intérieur que par la façade captivante de la boutique. Les couleurs officielles de l'opérateur (vert et blanc) sont étudiées soigneusement et choisies pour leur chaleur et convivialité. Ces couleurs fortes, créent un meilleur lien avec l'aménagement intérieur des espaces. Les vitrines transparentes sont l'autre signal fort de l'opérateur en la matière.

Dans le but d'améliorer la signalétique à l'intérieur des espaces Mobilis, un support de communication graphique est opérationnel 24h/24. Communément appelé la PLV dynamique, ce support consiste en la diffusion en boucle de la publicité sur la gamme des produits et services proposés par l'opérateur. Il permet aussi la communication institutionnelle (compagnes d'intérêt général, messages de l'ARPT...) et opérationnelle (guide sur l'utilisation des produits

et services de la téléphonie mobile en général), ce qui contribue non seulement à réduire les délais d'attente des clients, mais il participe à instaurer dans une certaine mesure, une véritable culture de la téléphonie mobile en Algérie. En plus de la PLV dynamique, la PLV conventionnelle (traditionnelle) est aussi présente avec des supports publicitaires en papier (Flyers).

Du côté des structures d'accueil, l'opérateur se distingue par la conception originale de ses guichets d'accueil. Contrairement à l'approche assise de la concurrence, ATM opte pour des guichets d'accueil à la verticale, appelés «Pôles de Ventes». Ces pôles de ventes présentent selon les spécialistes merchandising de l'opérateur, l'avantage de mettre le consommateur en symétrie avec son interlocuteur renforçant chez lui le sentiment d'être mieux valorisé par rapport à l'approche assise, étant en face et sur la même hauteur avec lui, ces structures permettent aussi aux employés d'être attentifs, continuellement, à leurs besoins.

À noter que ces pôles de ventes sont conçus pour l'accueil du large public et s'adaptent donc avec les délais de servuction courts (de 1 à 10 min), en adéquation avec la politique de l'opérateur relative au traitement rapide et efficace des requêtes clients.

Dans la perspective d'offrir un service de meilleure qualité aux consommateurs, ATM Mobilis dispose également d'un système de gestion électronique et intelligent de file d'attente. Plus connu sous l'appellation Queue Management System (QMS)⁸⁸, il consiste à délivrer un ticket à l'arrivée des consommateurs et, plus tard, d'appeler le numéro du ticket via un panneau d'affichage, une fois que le service est disponible, évitant ainsi aux personnes d'attendre debout.

En conclusion, on peut affirmer que la vente indirecte reste un créneau très important pour un opérateur de téléphonie mobile en Algérie, car dans un premier temps c'est un moyen efficace pour assurer une couverture géographique plus dense, et donc une disponibilité permanente des produits et services de l'opérateur.

Dans un deuxième temps, elle permet à l'opérateur de tirer de grands profits à travers ses ventes, grâce à son réseau de vente indirect, de même cela lui permet de réduire ses coûts.

A cela vient s'ajouter la réduction de son équipe de vente, la baisse des frais de stockage et de transport.

⁸⁸ QMS : est un système de gestion des files d'attente, qui gère les foules dans les zones de service.

La vente indirecte permet également à l'opérateur de soulager le flux des clients au niveau des agences commerciales et à l'inverse éviter aux clients les désagréments liés aux déplacements vers ces mêmes agences surtout pour ceux qui résident dans des régions isolés du pays.

Enfin, avoir un réseau important de distributeurs, d'agences commerciales et de points de ventes n'est pas le seul moyen pour être à l'écoute de ses clients, la diversité des canaux de contact constitue un facteur clés de différenciation d'un service client.

III.2. Analyse de la performance du réseau de distribution d'ATM MOBILIS.

Après avoir analysé la politique de distribution d'ATM Mobilis, dans le but de répondre à notre problématique et confirmer ou infirmer les hypothèses, nous avons jugé utile de mener une étude qualitative par entretien.

III.2.1. Présentation de la démarche de l'étude.

Dans cette démarche d'exploration, nous avons choisi de nous appuyer sur une méthodologie qualitative qui est « *Contextuelle, puissante et robuste* »⁸⁹. La méthode qualitative a pour objectif la construction d'une théorie à partir du vécu des personnes interviewées.

L'étude qualitative se définit comme une collecte d'informations permettant de comprendre l'attitude et les motivations des individus d'une population. Elle repose le plus souvent sur des entretiens individuels en profondeur ou sur des entretiens de groupe à partir d'un petit échantillon⁹⁰.

L'étude qualitative par entretien, est donc la méthode la plus appropriée dans le cadre de notre recherche. Dans la mesure où nous cherchons à analyser et comprendre de quelle manière pouvons-nous optimiser le réseau de distribution d'ATM Mobilis et de construire une théorie sur son impact sur la performance de l'entreprise à partir du vécu des personnes interrogés. Le but étant de confronter notre analyse empirique à notre analyse théorique du chapitre précédent afin d'extraire les éléments convergeant ou divergeant de ces deux études.

⁸⁹ WACHEUX (F) : *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Paris, 1996, P. 50.

⁹⁰ <http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/etude-qualitative-238173.htm#vdvv9ZBkeYaVxqBT.97>, consulté le 27/04/2017 à 10h43.

III.2.1.A. Démarche méthodologique de l'étude qualitative.

La méthodologie de notre étude qualitative qui a été menée auprès de l'entreprise ATM Mobilis s'articule autour d'entretiens individuels auprès des employés de l'entreprise.

On appelle interview ou entretien ou encore entrevue «*un rapport oral, en tête à tête, entre deux personnes dont l'une transmet à l'autre des informations sur un sujet prédéterminé* ». C'est une discussion orientée, un « *procédé d'investigation utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations en relation avec des objectifs fixés* »⁹¹.

Nous avons choisi l'entretien semi-directif, car ce dernier permet au chercheur de poser des questions en laissant l'interviewé moyennement libre, en lui demandant des explications ou exemples pour mieux comprendre et cerner la réponse.

Avant de choisir le type d'entretien adéquat, nous avons cherché à comprendre les différents types d'entretien qui existent⁹² :

Entretien non directif : Il y'a généralement un thème central décomposé en quelques principaux sous-thèmes déterminés à l'avance et sur lesquels on fait parler, tour à tour, l'interviewé. Ce type d'interview est donc un peu plus structuré et le degré de liberté y est un peu plus réduit. On y recourt pour une recherche d'informations ou d'opinions de niveau assez général en vue, par exemple, de déterminer des bases d'hypothèses préétablies à vérifier plus systématiquement.

Il laisse beaucoup de latitude à la personne interviewée celle-ci peut s'exprimer librement sur le sujet qui lui a été présenté. Ce type peut aider à définir un sujet sur lequel on ne sait rien ou presque rien.

Entretien semi-directif : Il se rapproche du précédent mais le degré de liberté est plus réduit : l'interrogé aura à répondre le plus directement possible à des questions précises (mais qui restent tout de même assez larges) ; il ne doit pas dévier du cadre de chaque question ni associer librement selon son inspiration comme dans les types d'entretiens précédents.

⁹¹ OUACHERINE (H) et CHABANI (S), *Guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales*, 2ème édition, Taleb impression, p.72.

⁹²OUACHERINE (H) et CHABANI (S), Op.cit. , PP, 73,74.

Ce genre d'interview est, comme son nom l'indique, à mi-chemin entre le non directif et le directif. Dans la pratique, c'est souvent une combinaison de ces deux formes que l'on utilise. Le but recherché est de s'informer, mais en même temps de vérifier, à l'aide des questions, des points particuliers liés à certaines hypothèses préétablies.

Dans ce type, le chercheur pose peu de questions, il laisse le choix à la personne interviewée mais il demande des explications, des arguments et des exemples.

Entretien directif : C'est la forme d'interview où le degré de liberté est le plus réduit, c'est presque un questionnaire que l'on fait passer oralement. Toutes les questions sont prévues et non majoritairement improvisées au fil de la discussion comme dans les cas précédents. Le but visé avec ce type d'entretien est la vérification de points précis ou le recueil d'éléments d'information de détail.

Dans ce type, le chercheur dirige la communication, il pose des questions liées au sujet de sa recherche. Ce type permet donc d'approfondir le sujet de recherche.

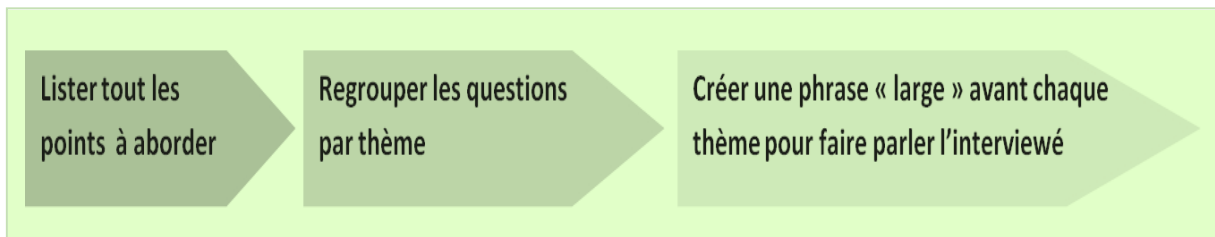
Nous avons réalisé un guide d'entretien afin d'ajuster les questions selon notre travail de recherche.

III.2.1.B. Le guide d'entretien.

Le guide d'entretien est une base qui nous permet d'avoir un fil conducteur pour le déroulement de l'entretien. Ainsi nous avons créé un guide d'entretien (voir annexe E) nous permettant d'orienter notre étude qualitative. Nous avons fait le choix de réaliser nos entretiens par l'intermédiaire d'un guide d'entretien semi directif afin d'orienter les acteurs de cette étude vers des thèmes particuliers et pouvoir obtenir des points de discussions et des hypothèses pouvant répondre à notre problématique. Ces questions doivent avoir du sens par rapport à la problématique mais doivent également « faire sens » pour l'interviewé.

La rédaction du guide d'entretien passe par trois étapes, comme le montre la figure suivante :

Figure III.7 : Méthode d'élaboration du guide d'entretien.



Source : Adaptation à partir de : ROCHE (D) : *Réaliser une étude de marché avec succès*, éditions d'Organisation, Paris 2009, p37.

Ainsi, la première étape consiste à lister à l'interviewé toutes les questions qui émanent de l'analyse de l'étude documentaire, il faudra ensuite faire une classification par thème et enfin, mentionner une phrase dite ouverte qui permet au répondant de s'exprimer, sur un thème donné, de la manière dont il le souhaite.

Pour notre étude, nous avons établi un guide d'entretien commun pour l'ensemble des interviewés et dont les thèmes sont :

- 1. Profil de l'interviewé :** Des questions introductives, pour présenter le profil de l'interviewé, son poste et ses responsabilités.
- 2. Le réseau de distribution d'ATM Mobilis :** Nous avons pour objectif de comprendre la politique de distribution de l'entreprise, pour ensuite analyser sa stratégie et identifier ses objectifs. Pour cela, nous commencerons par les facteurs qui ont poussé l'entreprise à créer son réseau, les conditions de réussite d'implantation de ce dernier, ainsi que les relations entretenus avec ses distributeurs.
- 3. La qualité de service du réseau de distribution :** Ce thème contient des questions qui relèvent de la qualité de la prestation de service de l'entreprise, il nous permettra de comprendre comment les distributeurs arrivent à maintenir cette qualité, tout en étant à l'écoute de leurs clients.
- 4. La mesure de la performance du réseau de distribution :** Dans ce volet, nous aborderons comment ATM Mobilis mesure la performance de son réseau et le type d'indicateurs auquel elle a recours, leurs évolution et leurs apport dans la satisfaction client et la réduction des coûts.

- 5. L'optimisation de la performance du réseau de distribution :** C'est le sujet de notre étude, nous avons pour objectif de déduire la définition de la performance au sein d'ATM Mobilis et les éléments à y optimiser, les freins qui empêchent l'entreprise d'avoir un réseau de distribution performant et les mesures qu'elle devrait prendre pour y remédier.

III.2.1.C. Le choix de l'échantillon.

L'échantillonnage est important pour la collecte des données et pour l'analyse et l'interprétation des résultats. Le choix de l'échantillon repose sur les critères qui reflètent les objectifs de notre étude.

Les échantillons qualitatifs ont tendance à être d'abord ciblés et non aléatoires, en partie parce que la définition initiale de l'ensemble est plus spécifique, et en partie parce que les processus sociaux possèdent une logique et une cohérence que l'échantillonnage aléatoire ne percevrait pas.

Afin de donner une dimension empirique à notre travail et pour bien mener notre étude, nous avons réalisé nos entretiens au sein d'ATM Mobilis, à travers un échantillon de deux personnes, pendant environ 70 minutes par personne interviewée, selon la disponibilité de cette dernière.

Dans notre démarche de recherche, nous avons sélectionné les responsables de la sous-direction des ventes indirectes, de la direction de distribution et des ventes grand public, étant donné que cette dernière réalise plus de 80% du chiffre d'affaires global de l'entreprise.

Le tableau suivant résume l'ensemble des personnes qui compose notre échantillon :

Tableau III.3 : Tableau récapitulatif de notre échantillon.

Interviewé	Poste	Date et durée de l'entretien
Monsieur Reda ALKEMA	Sous-Directeur des Ventes Indirectes	Le 25/05/2017 à 15h06 Durée : 84:19 minutes
Monsieur Sofiane OUANOUI	Chef du département Distributeurs Master	Le 25/05/2017 à 13h30 Durée : 58:24 minutes

Source : Elaboré par nos soins.

III.2.2. Analyse du contenu de l'étude :

Les entretiens ainsi que les réponses aux questions contiennent des informations qu'il faut repérer, classifier, analyser et interpréter pour en extraire la ou les signification(s). C'est la technique d'analyse de contenu définie comme « *une technique de recherche pour la description objective, systématique et quantitative du contenu manifeste de la communication* »⁹³. Cela veut dire que le discours des personnes interviewées contient des informations, des données brutes dont il faut découvrir le sens.

Après avoir classé les réponses par thèmes, nous allons les représenter :

III.2.2.A. Profil de l'interviewé :

Question 1 : Pouvez-vous vous présenter ?

Question 2 : Pouvez-vous nous présenter votre poste dans l'entreprise ?

Les réponses des questions ci-dessus sont représentées dans le tableau suivant :

⁹³MUCCHIELLI (R) : *L'analyse de Contenu des Documents et Communications*, 5^{ème} édition, ESF, Paris, 1984, P.17.

Tableau III.4 : Profil des interviewés.

Interviewer	Profil
Reda ALKEMA	Sous-directeur des ventes indirectes, a rejoint ATM Mobilis depuis 01/08/2005, (12 ans), en tant que commercial VI, puis comme superviseur distributeur master, chef de département master, et enfin sous-directeur depuis 2014. Son poste consiste à superviser les différents départements du réseau indirect, c'est-à-dire les délégués commerciaux, les distributeurs masters et les différents points de vente indirects.
Sofiane OUANOUI	Travaille chez ATM Mobilis depuis 25/06/2005 (12ans) promue en 2014 comme chef du département Distributeurs Master, son poste consiste à gérer, superviser et le suivie des quatre distributeurs master de l'entreprise.

Source : Elaboré par nos soins à partir des réponses des interviewés.

III.2.2.B. Le réseau de distribution d'ATM Mobilis :

Question 1 : Selon vous, quelles sont les raisons qui ont poussé l'entreprise ATM Mobilis à créer son propre réseau de distribution ?

Les réponses :

Les interviewés ont déclaré que l'une des principales raisons de la création d'un réseau de distribution propre à ATM Mobilis, était son soucis de rattraper son retard sur le marché des télécommunications, particulièrement vis-à-vis de ses concurrents.

Ce n'était donc pas un choix, mais une nécessité qui s'imposait, étant donné qu'aujourd'hui les entreprises modernes, font appel à des professionnels dans le domaine, car créer un réseau de distribution demande du savoir-faire et beaucoup de moyens financiers, une difficulté que Mobilis a su surmonter avec le recrutement des commerciaux VI et le recours à des distributeurs spécialisé, ALGERIKA fut le premier.

Etant désormais une SPA, Mobilis devait réaliser du profit, c'est pour cela qu'elle a dû s'adapter à son marché, face à un concurrent comme OTA Djezzy qui été implanté depuis déjà 3ans, mais aussi leader de l'offre prépayé, s'adapter et innover étaient ces seules conditions de survie.

Avoir la possibilité de couvrir et s'étendre sur tout le territoire national, afin de satisfaire l'énorme demande et besoins du marché, avec sa propre force de vente.

Question 2 : Quelles sont les conditions d'implantation d'un bon réseau de distribution ?

Les réponses :

Selon le premier interviewé une bonne veille concurrentielle est la clé de la réussite de tout réseau de distribution, dans un secteur de forte concurrence comme la téléphonie mobile.

Une stratégie de déploiement territoriale efficace est tout aussi importante, pourquoi s'implanter par exemple dans une zone, ou le réseau de l'opérateur de couvrir pas. Par ailleurs s'implanter ou le besoin du client y ait est primordial.

Ainsi la segmentation et le positionnement des offres, joue un rôle important, à titre d'exemple, on ne va pas proposer des SIM post-payés dans un point de vente, implanté dans une zone relativement pauvre, ou le pouvoir d'achat ne peut permettre à ses habitants de les acquérir.

Pour le deuxième interviewé, contrer la présence du concurrent, et profiter de ses efforts d'animation, est la stratégie d'implantation à adopter, car le consommateur Algérien est multi-SIMEur et donc volatile.

Avoir recours à plusieurs circuits de distributions, ATM Mobilis fait appel aux commerciaux VI, qui constituent le support de sa politique de distribution, car ils sont à l'écoute de leurs clients, permettent la remontée directe et fiable de l'information, ce qui permet de rajuster la stratégie de l'entreprise, mais fait aussi appel à des distributeurs master qui assurent la distribution intensive sur tout le territoire national.

Question 3 : Comment qualifiez-vous votre relation avec vos distributeurs ?

Les réponses :

Les interviewés s'accordent à qualifier le partenariat de l'entreprise avec ses distributeurs comme gagnant –gagnant.

Etant donné que c'est une relation où chacun bénéficie de l'apport de l'autre, l'opérateur prépare le terrain grâce à ses commerciaux VI, pour vendre au maximum et le distributeur déploie les moyens et efforts nécessaires afin de distribuer les produits et satisfaire le besoin du marché.

Plus le distributeur vend, plus il fait du profit, perçoit des marges et des motivations financières, plus l'opérateur réalise son chiffre d'affaires, augmente ses profit, sa part de marché et sa notoriété auprès des consommateurs.

DATA NEWS en est l'exemple, partenaire de Mobilis depuis 2011, il réalise plus de 40% du chiffre d'affaires de l'entreprise.

III.2.2.C. La qualité de service du réseau de distribution :

Question 4 : Comment trouvez-vous la qualité de prestation de vos distributeurs ?

Les réponses :

Les interviewés jugent que la qualité de la prestation des distributeurs, est assez satisfaisante dès lors, qu'ils réussissent à assurer la disponibilité du produit sur toutes les zones du pays, même les plus reculés.

Cette prestation a d'ailleurs évolué avec l'avènement du paiement électronique, il n'était plus alors nécessaire de se déplacer jusqu'au point de vente pour l'alimenter des produits physiques régulièrement tel que les cartes de recharge, puisque le rechargement électronique, nommé « Arsselli » chez l'opérateur historique, permettait le transfert à distance de crédit, à condition que ce dernier soit recouvert par chèque. Une révolution qui a permis la réduction de coûts et d'efforts logistiques, pour toute la flotte du distributeur.

Cependant, on peut y ajouter la ponctualité, le sérieux, le professionnalisme, le respect des délais et des procédures, ainsi que l'efficacité de la gestion de son réseau, témoignent de son engagement pour assurer un service de qualité.

Question 5 : Comment les distributeurs masters permettent-ils d'améliorer la qualité de service et de préserver la satisfaction client ?

Les réponses :

L'Algérie étant le plus grand pays d'Afrique, jouit d'une immense superficie, que le nombre restreint de 130 commerciaux VI peine à couvrir, sans l'aide des distributeurs, afin de faire parvenir les produits en masse à chaque potentiel client final.

Le déploiement de leurs moyens humains et financiers, les commerciaux propre aux distributeurs sont à l'écoute des grossistes et détaillant.

Un client servie à temps et au bon prix, est satisfait, si cela dure dans le temps, il devient fidèle, c'est à travers cette politique que les distributeurs masters participent à affirmer que Mobilis est un opérateur, près de ses clients et qui tient ses engagement.

III.2.2.D. La mesure de la performance du réseau de distribution :

Question 6 : Comment définissez-vous la mesure de la performance ? Et quels sont les types indicateurs utilisés pour sa mesure ?

Les réponses :

La mesure de la performance peut être définie comme l'appréciation financière de la rentabilité d'un projet, ou d'une transaction commerciale.

Selon les interviewés ATM Mobilis, comme toute entreprise commerciale doit s'appuyer sur la quantification de ses progrès sur le marché, le calcul journalier, hebdomadaire, mensuel, et annuel du chiffre d'affaires est systématique.

La comparaison entre le chiffre d'affaires réalisé et celui prévisionnel, permet d'évaluer la performance sur une période donnée et de prendre la décision et initiatives qui s'imposent en cas d'écart.

D'autres indicateurs quantitatifs ont été cités par les interviewés, le parc d'abonnés qui représente le nombre de clients, le nombre de points de vente, le nombre de transaction, le taux d'évolution du CA, la quantité de produits prélevés, le taux d'occupation par région et par tranche horaire, ses indicateurs sont constamment évolués et comparés vis-à-vis des objectifs. Rappelons que l'activité de l'entreprise est légèrement saisonnière dû à des facteurs sociaux économiques (le mois de ramadhan, les vacances scolaires, l'aïd,...etc.)

Cette comparaison permet de déceler les anomalies, dans le circuit de distribution afin d'y remédier le plus rapidement possible, la réactivité constitue l'une des forces de Mobilis pour rester le leader du marché.

Pour les indicateurs qualitatifs, ils sont plus difficiles à apprécier, on peut alors citer la présence de l'opérateur, ce dernier doit marquer sa présence dans chaque zone, même si celle-ci n'est pas rentable, car au-delà de son statut d'SPA, Mobilis est une entreprise publique au service des citoyens.

Aussi, la qualité du réseau mesurée essentiellement grâce aux commerciaux VI, ou encore la bonne communication du service Marketing, à travers l'utilisation de mots arabes de notre langage quotidien dans les campagnes publicitaires, tel que : Arsselli qui signifie l'envoi, ou encore selekni, sauve-moi en français, une façon d'être proche du consommateur Algérien quel que soit son niveau d'instruction et sa classe dans la société.

Ces indicateurs sont là, par ailleurs, pour mesurer les efforts de tous les intermédiaires du réseau de distribution et se rejoignent pour satisfaire le client, ils sont donc complémentaires.

Question 7 : Comment ses indicateurs ont-ils évolués depuis leur implantation ?

Les réponses :

A ses débuts l'entreprise était dans l'urgence de rattraper son retard dans le secteur, on ne mesurait donc que quelques indicateurs tel que : le chiffre d'affaires sans conviction particulière, néanmoins depuis que l'entreprise a commencé à se structurer en 2006, il fallait avancer d'autant plus que les concurrents eux été bien structurés, avec une large avance et une bien meilleure liberté de manœuvre. L'entreprise a eu donc recours aux indicateurs afin d'évaluer sa performance au fil des années, tout en réajustant ses objectifs stratégiques au fur et à mesure.

Les interviewés mentionnent, que selon les différents tops management qui se sont succédés, leur préoccupation de la mesure de la performance changeaient, via la satisfaction client, la disponibilité des produits dans tous les wilayas, la qualité du réseau, l'identification du parc d'abonnés, jusqu'à la couverture 3G ou encore la 4G, actuellement.

Question 8 : Comment ses indicateurs ont-ils pu améliorer la qualité de service dans votre réseau ?

Les réponses :

La mesure régulière de la performance via les différents indicateurs permet de rester en veille stratégique et concurrentielle, étant donné que la satisfaction du client témoigne de la qualité du service, on peut alors la détecter grâce à une baisse de la part du marché/CA dans une zone donné, ou à travers les commerciaux VI qui assurent la remontée pertinente d'informations.

L'un des interviewé nous a cité l'exemple d'une wilaya de l'ouest, le marché oranais, ou l'opérateur WTA Ooredoo était leader, suivi de OTA Djezzy, avec des parts très réduites pour Mobilis. C'est grâce aux indicateurs que cette zone à susciter l'attention du top management, qui n'a pas tardé à prendre les mesures nécessaires et adopter sa stratégie face aux concurrents. Et envoyer d'avantage de commerciaux VI, prospector le marché, lancer des challenges et animations afin de faire connaitre les produits, être à l'écoute du consommateur, et donc améliorer la qualité du service. Une satisfaction des clients, qui s'est traduit par une hausse des parts de marché dans la région.

Question 9 : Quel est l'apport du réseau de distributeurs master sur la réduction des coûts ?

Les réponses :

Les interviewés s'accordent sur le fait que le recours à un spécialiste de la distribution, permet une réelle économie d'échelle et une réduction de charges considérable, liés à la gestion de ses commerciaux et donc de leurs salaires, de leurs véhicules, du transport en général, ainsi qu'à toute sa gestion logistique.

D'autant plus que ces distributeurs payent cash à l'achat des produits et services Mobilis, ce qui signifie qu'ils supportent tous les risques liés aux vols, non recouvrement, manque de professionnalisme des grossistes et détaillants. Tout cela en assurant la couverture de tout le territoire national en ce qui concerne la disponibilité des différents services et produits de l'opérateur.

Avoir recours à sa propre force de vente, aurait nécessité un lourd investissement à Mobilis, le recrutement d'au moins 1000 commerciaux VI supplémentaires, avec tous les moyens nécessaires à leurs déplacements et du temps, ce dont –elle manquait, étant donné le contexte économique et la concurrence a sa création.

III.2.2.E. L'optimisation de la performance du réseau de distribution :

Question 10 : Comment définissez-vous l'optimisation au sein de Mobilis ?

Les réponses :

Nos interviewés définissent l'optimisation comme étant la réduction des coûts, de l'effort et le taux horaires dans tous types de tâches avec moins de complexité et plus de rapidité en exécution pour être plus proche du client et de ses attentes.

Une chaîne où chaque maillon et agent donne son maximum, afin d'atteindre les objectifs tracés.

Question 11 : Quels sont les problèmes que vous rencontrez avec vos distributeurs masters ?

Les réponses :

Lors du lancement de Mobilis, elle avait neuf distributeurs, ce qui était très difficile à gérer, actuellement ils sont au nombre de quatre et parmi les problèmes qui peuvent survenir, on cite :

La casse de prix : Il arrive que l'objectif chiffre d'affaires désigné par le département stratégie, soit relativement élevé par rapport à la tendance actuelle du marché en crise, sachant que les quatre distributeurs n'ont pas la même assise financière, certains distributeurs vendent à des prix très bas, voir à perte, donc le distributeur qui ne vend pas à ses mêmes prix, ne va pas pouvoir placer ses produits. Le marché étant confronté à la loi de l'offre et de la demande, cela crée des tensions entre les distributeurs, l'opérateur joue alors un rôle de régulateur et oblige les distributeurs à revoir leur politique de fixation des prix, car l'objectif majeure de Mobilis est de placer ses produits tout en réalisant du bénéfice.

Comme dans chaque relation commerciale, il arrive qu'il y ait des manquements, mais cela reste dans la mesure du gérable, du moment qu'on ne perd pas de vue l'objectif principale qui est le profit.

Question 12 : Selon vous, quels seraient les éléments à optimiser dans votre réseau de distribution et quelles seraient alors vos recommandations ?

Les réponses :

Des différentes réponses des deux interviewés sur les éléments à optimiser au sein du réseau de distribution et leurs recommandations, on peut retenir :

La méthode de fixation des objectifs est l'un des éléments à optimiser, il faudrait que l'opérateur comptabilise à partir de ses consommations, si l'on prend l'exemple de la carte de recharge de 1000 DA, pour que celle-ci soit comptabilisée, il faudrait qu'elle soit entièrement consommée, alors les objectifs assignés aux distributeurs seraient plus réalistes, ce qui permettra de réduire le stock marché des cartes de recharges et SIM.

Partir sur un système de comptabilité analytique sur les consommations de bout en bout, assure également la fixation d'objectifs en accord avec le contexte économique, mais aussi qu'ils soient réalisables, ce qui favorisera un meilleur climat de travail pour les employées.

Un contrôle plus pointu des points de vente indirects, pour limiter tout type de fraude et de tricherie.

Le recrutement de commerciaux VI supplémentaires, selon le potentiel des communes et chefs-lieux des différentes wilayas du pays, participent à améliorer l'efficacité du réseau.

Un meilleur travail collaboratif doit se faire entre la division marketing et communication et celle de la distribution et des vente, puisque le client final a besoin d'être stimulé pour continuer à consommer et donc relancer le marché qui stagne avec la conjoncture économique.

L'utilisation des TIC, afin de promouvoir l'idée du self-service, le client de demain sera moins assisté, ce qui réduira considérablement l'effectif du réseau de distribution.

Algérie Poste est le seul distributeur master qui ne génère pas réellement de profit (moins de 2% du CA SDVI), en comparaison avec les trois autres distributeurs, alors qu'il a la capacité de commercialiser les produits Mobilis sur 2750 bureaux de poste.

Au terme de cet entretien, nous allons procéder à la synthèse des résultats qui en sont ressorties.

III.3. Résultats de la recherche d'analyse de la performance du réseau de distribution d'ATM MOBILIS.

Nous allons dans cette dernière section présenter et analyser les résultats de l'enquête et tirer les constatations nécessaires pour répondre à notre problématique et confirmé ou refusé les hypothèses, afin d'aboutir à une conclusion générale.

III.3.1. Synthèse des résultats :

ATM Mobilis est une entreprise publique, qui essaye de s'imposer sur un marché hautement concurrentiel et de conforter sa position de leader, cependant de par son statut elle jouit d'une marge de manœuvre bien plus réduite par rapport à ses concurrentes.

La politique de distribution au sein d'ATM Mobilis, se divise en deux catégories, via le réseau direct et le réseau indirect. Ce dernier contribue avec plus de 80% au CA de l'entreprise, les distributeurs masters constituent son pilier, on compte aussi les commerciaux

VI qui représente le socle et le support pour commercialiser les produits et les offres de l'opérateur, ainsi que les différents points de vente.

Dans notre essai d'analyser la performance du réseau de distribution de l'entreprise, nous avons mené des entretiens avec le top management du réseau indirect.

Nous avons constaté que nos interviewés se sont tous alignés sur l'importance de disposer d'un bon réseau de distribution pour faire placer les produits et services sur tout le territoire national.

Les indicateurs permettent la mesure de la performance du réseau de distribution d'ATM Mobilis sur ses deux volets sont le quantitatif et le qualitatif, le chiffre d'affaire, le parc d'abonnés, ou encore la qualité de service et la satisfaction client.

Cependant, entre la théorie et la pratique, l'entreprise enregistre quelques écarts en appliquant la mesure de performance, commençant par la phase de fixation des objectifs mensuels et annuels, qui se font toujours par le biais du département stratégie et cela a dû principalement perturber la sous-direction des ventes indirectes, le manque de communication. Ainsi la non connaissance du département stratégie de la réalité et contraintes du marché de la distribution, complique la procédure et les chiffres prévisionnels ressorties n'en sont pas réalistes.

Nous avons détecté des écarts au niveau du distributeur Algérie Poste, l'un des quatre distributeurs masters de l'entreprise, en dépit de ses fortes potentialités, son chiffre d'affaires reste très faible par rapport à la moyenne.

Nous avons constaté que chaque distributeur est libre de fixer ses prix et marges, en revendant aux grossistes et détaillants, certains d'entre eux pratique le dumping, ce qui peut nuire à l'activité des autres, vu qu'ils opèrent sur le même marché, pour cela l'opérateur tient une réunion afin de pouvoir réguler et mieux contrôler la disponibilité et le rapport qualité/prix de l'offre sur le marché.

L'agressivité des compagnes marketing des concurrents, incite la division à travailler en étroite collaboration avec le service Marketing et communication, afin de pouvoir encourager le client final à consommer.

Le contrôle régulier des points de ventes indirects, permet la bonne gestion des réclamations clients, la remontée d'information, ainsi que l'assurance d'une veille

concurrentielle.

L'optimisation du réseau de distribution d'ATM Mobilis se résume en trois axes principaux : fixer des objectifs en adéquation avec la réalité du marché, réaliser le maximum de profit, grâce au maintien d'une bonne relation entreprise-distributeurs master et commerciaux VI- consommateur final et enfin confronter le réel avec le prévisionnel, pour pouvoir redresser la situation en cas d'écart.

Pour parer aux éventuels dysfonctionnements du réseau de distribution indirect, Mobilis aujourd'hui a banni dans sa contractualisation des distributeurs, le gré à gré et a recours aux appels d'offres.

III.3.2. Démarche d'optimisation du réseau de distribution d'ATM MOBILIS :

Cette section présentera notre démarche constituant un essai d'optimisation du réseau de distribution au sein d'ATM Mobilis.

Essai d'optimisation du réseau :

Nous proposons une démarche en plusieurs étapes pour tenter d'optimiser le réseau de distribution. Selon le contexte, la stratégie, les priorités de l'opérateur. Cela suppose notamment de bien cadrer la démarche ou l'essai d'optimisation, selon les étapes suivantes :

Choisir son réseau de distribution :

Cette étape a été réalisée dans le (Chapitre I-2-1), ou nous avons énuméré les avantages et les inconvénients d'avoir recours à sa propre force de vente, ou bien de faire appel à des spécialistes dans le métier et son implication en matière de prise de risque et d'investissement financier. Mobilis pour sa part à opter pour les deux méthodes sa propre force représentée par les commerciaux VI et les distributeurs master les spécialistes en distribution, un excellent choix vu que les deux stratégies sont complémentaires. Et que la clientèle de l'opérateur fait partie de différents segments de la population.

Prendre en considération les indicateurs de performance :

Le diagnostic de la politique de distribution d'ATM Mobilis réalisé dans (Chapitre II-3-3) suivi de l'étude qualitative (chapitre III-2) nous a permis de détecter les anomalies pour ensuite les traduire en objectifs d'optimisation. On doit alors se référer aux indicateurs, qui nous permettent de savoir avec exactitude, les menaces qui guettent l'entreprise, l'opportunité qu'il

faut saisir pour s'imposer dans une zone par rapport aux concurrents, une technologie obsolète qu'il faut adapter, une façon de rester continuellement en veille.

Optimiser le réseau de distribution :

En fonction de la synthèse de l'étude qualitative, nous proposons d'entreprendre des actions d'optimisation au sein de l'entreprise.

- ✓ Se positionner dans l'optique d'un bon relationnel avec les différents intermédiaires du réseau, en ce qui concerne l'entreprise avec ses distributeurs, ou bien ses commerciaux VI avec les détaillants et clients finaux.
- ✓ L'innovation dans les procédés, le service Racimo illustre cette idée, même s'il n'a pas eu l'effet escompté, dû à la réputation péjorative d'Algérie Poste.
- ✓ La bonne communication, entre les différents intermédiaires du réseau, la mise en place de brainstorming et de groupement d'une façon semestrielle, permettrait de dynamiser les équipes, apporter de nouvelles idées pour rester toujours proche du client.

III.3.3.Recommandations :

La question principale de notre travail est la suivante :

Comment l'optimisation d'un réseau de distribution contribue-t-elle à la performance de l'entreprise ?

Pour y répondre, nous avons réalisé une étude qualitative par entretien, dont la conclusion est la suivante :

Nous recommandons à ATM Mobilis au niveau de la DDVGP :

- La motivation de ses différents partenaires, que ce soit sa propre force de vente, ou bien ses distributeurs, passant par l'élaboration de règles précises et d'objectifs atteignables, la définition d'une mécanique de challenge simple et efficace, la conception d'une thématique fédératrice, la planification d'une animation personnalisée, la gestion et

analyse des résultats en temps réel et enfin, la récompense des participants en parfaite adéquation avec leurs attentes.

- L'animation du réseau de distribution, en impliquant les revendeurs et détaillants, car la performance d'un réseau, dépend de leurs motivations et il suffit parfois d'impliquer les revendeurs pour faire la différence. Investir dans des outils efficaces et répondant aux besoins de leurs partenaires, doit donc faire partie intégrante de leur stratégie d'animation commerciale.
- La fidélisation de leurs clients, que ce soit pour dynamiser leurs ventes, améliorer leur connaissance client, ou de les transformer en ambassadeurs MOBILIS, l'opérateur doit recourir à des solutions innovantes pour développer et pérenniser sa relation clientèle. Les TIC mettent désormais les programmes de fidélisation à la portée de tous, et simplifient la gestion des opérations pour les managers commerciaux tout en offrant une palette de possibilités quasi illimitée au service de la relation-client.
- Adopter une démarche de responsabilité sociétale, à travers l'adoption d'une flotte verte⁹⁴ par exemple, permettra d'améliorer l'image de marque du réseau de distribution de l'entreprise.

⁹⁴ Une flotte verte désigne un ensemble de véhicules écologiques qui fonctionnent avec des carburants alternatifs (Gaz GPL), autre que le pétrole ou le diesel. L'Etat impose des critères environnementaux pour l'achat de véhicules, dans le but de pousser les entreprises à aller vers des flottes vertes.

Conclusion du chapitre III :

Dans ce chapitre, nous avons présenté les résultats issus de notre étude et des données recueillies sur le terrain. Ceci a permis de mettre en évidence les idées principales des experts interrogés sur le réseau de distribution, ainsi que son optimisation et son impact sur la performance de l'entreprise.

La performance du réseau de distribution du département vente indirecte est globalement bonne reste à améliorer certains points pour acquérir plus de parts de marché et renforcer son image de marque.

Nous conseillons vivement ATM Mobilis de suivre nos recommandations qui ressortent de manière explicite ou implicite lors des entretiens de notre étude et de pousser l'optimisation dans une perspective de continuité en utilisant des méthodes et des outils adaptés tels que les indicateurs de mesure de performance.

Conclusion Générale

Conclusion Générale

Le secteur des services a connu une véritable mutation avec l'avènement du multi canal. La révolution technologique en matière d'information et de communication, apporte de nouveaux changements dans la manière dont le service est fabriqué et délivré. Ainsi, les entreprises de services, dans un souci de productivité et afin de mieux répondre aux attentes de leurs clients, adoptent de plus en plus une logique de distribution multi canal qui se traduit par la mise en place de différents canaux de délivrance ou de distribution de leurs services.

Cette recherche avait pour objectif d'évaluer la performance d'un réseau de distribution afin de détecter les différents critères qui l'influencent et d'essayer par la suite de donner des recommandations pouvant l'améliorer. Pour ce faire nous avons procédé à une collecte de données relatives à nos besoins auprès d'ATM Mobilis.

D'abord nous voulions éclairer notre travail par plusieurs concepts tels que les services, la distribution ainsi que la notion de performance.

Ensuite, nous avons appuyé notre travail par un cas pratique en effectuant une étude qualitative menée à l'aide des indicateurs suivants : satisfaction clients, qualité du service, disponibilité des produits, relation distributeur-entreprise. L'analyse de ces indicateurs nous a permis d'évaluer la performance du réseau de distribution, ce qui nous laisse dire que la performance de ce dernier est assez satisfaisante dans l'ensemble, avec quelques écarts à rectifier.

Cette évaluation nous a permis de valider l'ensemble des hypothèses posées au préalable et par conséquent de répondre à la problématique de départ.

Ceci dit nous avons abouti aux résultats suivants :

- Selon sa cible, l'opérateur peut opter pour une politique de distribution sélective, intensive ou bien exclusive. D'après ses moyens, il peut choisir sur quel type de réseau commercialiser ses offres et produits et, selon son objectif, d'être proche de ses clients, de couvrir tout le territoire national, ou d'augmenter son chiffre d'affaires. Ce sont ces critères qui lui permettent de choisir un canal, un circuit ou

un réseau de distribution adapté à ses différents besoins.

- Grâce à la mesure de sa performance via les différents indicateurs quantitatifs et qualitatifs, l'opérateur peut détecter les failles de son réseaux de distribution afin d'être réactif et prendre les décisions qui s'imposent pour relancer ce dernier.
- L'optimisation de la performance du réseau de distribution doit obligatoirement passer par une relation coopérative entre les différents intermédiaires du réseau.

L'ensemble des résultats de notre recherche nous conduit aux conclusions suivantes :

- Les indicateurs qui permettent d'évaluer la performance d'un réseau de distribution sont le volume des ventes, le chiffre d'affaire, la part de marché ainsi que la satisfaction client et la disponibilité du service.
- En se rapprochant des clients et en étant à l'écoute de leurs besoins, nous pourrions les fidéliser, tout en restant en veille stratégique et concurrentielle.
- Les 130 000 points de vente indirects de Mobilis couvrent l'ensemble du territoire national, accompagnent leur abonnés partout en Algérie et témoignent de la responsabilité économique-sociétale de l'entreprise.

Cependant, notre travail présente certaines limites. En effet, nous n'avons pas pu analyser tous les paramètres d'évaluation de la performance du réseau de distribution pour cause de confidentialité de certaines données.

En conclusion, pour optimiser la performance du réseau de distribution, nous devons prendre en considération les deux paramètres quantitatif et qualitatif à savoir : l'ensemble des chiffres réalisés par notre entreprise ainsi que les attentes de nos clients.

Nous considérons ce travail comme une contribution personnelle pour acheminer nos compétences vers la perfection, mais également, nous présentons un vif souhait qu'il sera d'un soutien pédagogique pour les futurs étudiants.

Bibliographie

Bibliographie

1. Ouvrages :

- BARCZYK (D) et EVRARD (R), *La distribution*, édition NATHAN, 2002.
- BRASSART (J), BRASSART (U), BENAC (M), PLANQUES (G), ROOS (P) et TAZI (J) : *Développement de l'unité commerciale*, éditions Hachette, Paris, 2008.
- CLIQUET (Gérard), FADY (André) et BASSET (Guy) : *Management de la distribution*, éditions Dunod, 2ème édition, Paris, 2006.
- DESMET (Pierre) et ZOLLINGER (Monique), *Le prix : de l'analyse conceptuelle aux méthodes de fixation*, éditions Economica, Paris, 1997.
- DIOUX, (J) et DUPUIS (M), *La distribution : Stratégie des groupes et marketing des enseignes*, édition Pearson Education, Paris, 2005.
- DREZET (Christine), FRODEAU (Christine), MARAIS (Bruno) et PRUNY (Lénaïck) : *Mercatique - terminale STG*, éditions Nathan, Paris, 2008.
- DUCROCQ (Cédric) : *La nouvelle distribution*, éditions Dunod, Paris, 2002.
- FERNANDEZ, (A) : *Les nouveaux tableaux de bord des décideurs*, éditions d'ORGANISATION, Paris, 2000.
- FILSER (Marc), PACHÉ (Gilles) et DES GARETS (Véronique), *La distribution : organisation stratégique*, éditions EMS, 2ème édition, Paris, 2012.
- FLIPO (Jean-Paul) : *Automatisation des services : de la technologie au marketing*, in Décisions marketing, 1998.
- GHALIBI, (T) et IDRIS (W) : *La carte de performance équilibrée*, édition ZAHRAÏNE, 2007.
- HENRIET, (A.), *Manager*, édition Foucher, Paris, 2006.
- KALIKA, (M) : *Structures d'entreprises, Réalités, déterminants et performances*, éditions Economica, Paris, 1988.
- KOTLER (Philip), KELLER (Kevin), DUBOIS (Bernard) et MANCEAU (Delphine) : *Marketing management*, éditions Pearson Education, 13ème édition, Paris, 2009.
- KOTLER, (P), DUBOIS (B) et MANCEAU (D), *Marketing Management*, 11ème édition, édition Pearson Education, Paris, 2003.
- LENDREVIE (Jacques) et LEVY (Julien) : *Mercator, théories et nouvelles pratiques du marketing*, éditions Dunod, Paris, 2012.

- Michel (Fender), *Logistique*, édition DUNOD, Paris, 2005.
- MUCCHIELLI (R) : *L'analyse de Contenu des Documents et Communications*, 5^{ème} édition, ESF, Paris, 1984.
- OUACHERINE (H) et CHABANI (S), *Guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales*, 2^{ème} édition, Taleb impression.2017.
- ROCHE (D) : *Réaliser une étude de marché avec succès*, éditions d'Organisation, Paris 2009.
- ROUBAUD, (B), *Le Marketing des Services*, édition d'Organisation, Paris, 1998.
- SELMER, (C), *Concevoir le tableau de bord*, édition DUNOD, paris, 1998.
- SPRIMONT, (P.A), *stratégie compétitives, contrôle des vendeurs et performance de la force de vente*, 2003.
- VANDERCAMMEN (Marc) et JOSPIN-PERNET (Nelly) : *La distribution*, éditions De Boeck, 2^{ème} édition, Bruxelles, 2005.
- WACHEUX (F) : *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Paris, 1996.
- WEISS (D), *La fonction Ressources Humaines*, Edition d'organisation, paris, 1988.
- ZOLLINGER (Monique) et LAMARQUE (Éric) : *Marketing et stratégie de la banque*, éditions Dunod, 5^{ème} édition, Paris, 2008.

2. Articles :

- CLIQUET (Gérard) : « *Les modèles gravitaires et leur évolution* », in Recherche et applications en marketing, n°3, 1988.
- DUPUIS (Marc) et PRUNET (Stéphane) : « *La démarche grande distribution est- elle exportable au secteur des services financiers ?* », in Décisions marketing, n° 23, 2001.
- GHARBI, (J), *Pilotage stratégique et émergence du sens de réel à l'action*, in revue gestion des ressources humaines, N °35, mai, 2000.
- LEBAS (M), *il faut définir la performance*, revue, française de comptabilité, N°269,1995.
- ROGER, (F.X) : *La téléphonie mobile dans les pays en développement : quels impacts économiques et sociaux ?*, in revue de PROPARCO, N°4, novembre, 2009.
- SAULQUIN, (J.Y) : *Gestion des ressources humaines et performances des services*, Revue gestion des ressources humaines, N°36, Juin, 2000.

3. Encyclopédies :

- MERMUS, (K), *performance encyclopédie de gestion*, édition Economica, Tome2.
- SIMON (Yves) et JOFFRE (Patrick) : *Encyclopédie de gestion*, (par JALLAIS (Joël) : *Canaux de distribution*, éditions Economica, 2^{ème} édition, Paris, 1997.

4. Travaux universitaires :

- BONA MAKONGO, (W), *Evaluation de la performance commerciale d'un réseau distribution*, mémoire de licence, Douala, 2008.
- KAOULA, (Y), et YAGOUBI, (A) : *Evaluation de la performance commerciale d'un réseau de distribution, étude de cas : Wataniya Telecom Algérie*, mémoire de licence en sciences commerciales (option : Management), Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger, 2012.
- LAMMALI, (R) : *Etude et analyse de la mise en place d'un réseau de distribution dans le secteur des assurances, cas : Macir Vie*, mémoire de magistère sciences commerciales (option : Management), Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger, 2014.
- MAPONDJOU, (A), *Les facteurs d'optimisation de la productivité de la force de vente dans une entreprise prestataire de services*, maîtrise en économie de gestion, Yaoundé, 2006.
- MOSTEFAI (S), *L'impact de la logistique collaborative sur la performance de la Supply Chain*. Mémoire de Master en science commerciales, Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger, 2015.
- OUATTARA, (P), *Diagnostic financier et performance d'une entreprise en Côte d'Ivoire*, mémoire MBA Finance d'entreprise, Ecole supérieure de gestion, Paris, 2007.

5. Rapports et documents administratifs :

- ATM Mobilis, Le rapport annuel, 2016.
- Documents interne fournit par l'entreprise ATM Mobilis.

6. Web graphie :

- <http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/etude-qualitative-238173.htm#vdvv9ZBkeYaVxqBT.97>, (consulté le 27/04/2017 à 10h43).
- <http://www.nticweb.com/telecom/4986-telephonie-mobile--mobilis-change-son-identite-visuelle-pour-se-relancer.html>, (consulté le 24/03/2017 à 15h :14).
- <http://www.ons.dz/img/pdf/demographie2016.dz>, (consulté le 24/04/2017, à 14 :02).
- <https://www.arpt.dz/> , (consulté le 23/01/2017, à 19 :40).
- www.mobilis.dz, (consulté le 30/04/2017 à 03 :46).
- <http://www.djezzy.dz/djezzy/>, (consulté le 30/04/2017 à 18 :48).
- <http://www.ooredoo.dz/Ooredoo/Algerie/a-propos>, (consulté le 30/04/2017 à 18 :48).
- <http://www.mercator-publicitor.fr/lexique-marketing-definition-service.fr>, (consulté le 30/03/2017 à 18 :45).
- <http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire-Marketing/Reseau-de-distribution-6290.htm>, (consulté le 19/02/2017 à 17:39).
- <http://www.distripedie.com/distripedie/spip.php?article7>, (consulté le 18/04/2017 à 18 :20).

7. Autres :

- ATM Mobilis, Revu, N°8, 2011.
- Le quotidien LIBERTE, 03-01-2010.

Annexes

Sommaire des annexes

Annexe A : La liste des distributeurs Master d'ATM Mobilis.....	III
Annexe B : La liste des commerciaux vente indirecte d'ATM Mobilis.....	IV
Annexe C : Règlement du challenge ARSSELLI lancé par d'ATM Mobilis.....	V
Annexe D : Merchandising du point de vente direct d'ATM Mobilis.....	IX
Annexe E : Le guide d'entretien.....	XI

Annexe A : La liste des distributeurs Master d'ATM Mobilis.

• La liste des Distributeurs Master ATM Mobilis**- Algérie poste**

- ✓ **Contrat N°1 : 291/DG/04** **Date de signature du contrat : 08 AOUT 2004**
- ✓ **Contrat de régulation pour la distribution du produit Mobi-Poste n° :39/ATM/DG/07** **Date de notification : 01 Juillet 2007**
- ✓ **Contrat de distribution du produit MobiPoste n° :40/ATM/DG/07**
Date de notification : 01 Juillet 2007
- ✓ **Contrat de distribution du produit RACIMO n° : 59/ATM/DG/07**
Date de notification : 21 Octobre 2007

- Assilou com

- ✓ **Contrat N° : 03/ATM/DG/CNV/05**
Date de signature du contrat : 16 juin 2005

- GTS Phone

- ✓ **Contrat N° 01 : 02/ATM/DG/05**
Date de signature du contrat : 08 Janvier 2005
- ✓ **Contrat N° 02 : 25/ATM/DG/07**
Date de signature du contrat : Le 23 Mai 2007
- ✓ **Contrat de régulation des produits postpayés n° : 26/ATM/DG/07**
Date de signature du contrat : Le 23 Mai 2007
- ✓ **Convention Projet Pack Jeune n° : 07/ATM/DG/CNV/09**
Date de signature de la convention : Le 05 Octobre 2009

- DATA News

- ✓ **Contrat N° : 03/ATM/DG/11** **Date de signature du contrat : 23 Mars 2011**

Source : Documents interne de l'entreprise.

**Annexe B : La liste des
commerciaux vente indirecte
d'ATM Mobilis.**

Actualisée le 03/01/2017

DR	WILAYA	NBR	DR	WILAYA	NBR
DR ORAN	ORAN	5	DR BECHAR	BECHAR	2
	AIN TEMOUCHENT	1		ADRAR	2
	MASCARA	2		TINDOUF	1
	MOSTAGANEM	1		NAAMA	2
	SAIDA	1		EL BAYADH	2
	TLEMCEN	4		OUARGLA	2
	SIDI BEL ABBES	3		HASSI MESSAOUD	1
DR CHLEF	CHLEF	2	DR OUARGLA	TOUGGOURT	1
	MEDEA	2		GHARDAIA	1
	DJELFA	3		AFLOU W-LAGHOUAT	1
	TIARET	3		LAGHOUAT	1
	AIN DEFLA	3		BISKRA	3
	RELIZANE	1		EL OUED	2
	TISSEMSILT	1		EL MGHAIER W-EL OUED	1
DR CONSTANTINE	CONSTANTINE	4	DR ALGER	ILLIZI	1
	BATNA	4		TAMANRASSET	2
	KHENCHELA	1		ALGER	14
	OUM EL BOUAGHI	2		BLIDA	4
	MILA	2		BOUIRA	3
DR SETIF	SETIF	6	DR ALGER	TIZI OUZOU	3
	BEJAIA	2		TIPAZA	3
	M SILA	2		BOUMERDES	3
	JIJEL	1		Total	130
	BORDJ BOU ARRERIDJ	2			
DR ANNABA	ANNABA	4			
	SKIKDA	4			
	GUELMA	2			
	TEBESSA	3			
	EL TARF	2			
	SOUK AHRAS	2			

Source : Documents interne de l'entreprise.

Annexe C : Règlement du challenge ARSELLI lancé par d'ATM Mobilis.



Règlement du jeu « Challenge ARSELLI pour Points de Vente niveau 2 et 3 » Du 19 Mars au 15 Avril 2017

Article 1. La société organisatrice du challenge Arsselli niveau 02 et 03 :

La société ATM Mobilis- EPE/SPA au capital de 25 000 000 000 Da dont le siège social est situé au quartier d'affaires de Bab Ezzouar Alger, RC N° 03 B 0962287, ci-après dénommé l' « organisateur », représentée par Monsieur CHOUDAR Ahmed Président Directeur Général d'ATM Mobilis, organise un Challenge de vente Arsselli destiné aux points de vente Arsselli niveau 02 et 03.

Article 2. Objet du règlement :

Le présent règlement a pour objet de définir les conditions générales du challenge que Mobilis organise pour les points de ventes Arsselli enregistrés dans la base de données de l'opérateur ainsi que, les modalités d'identification des gagnants, et les dotations qui leur seront attribuées.

Article 3. Durée du challenge :

Le présent challenge se déroulera sur une période de (28 jours) du 19 Mars au 15 Avril 2017 inclus.

Article 4. Conditions de participation :

4.1 Le challenge ARSELLI Niveau 02 est ouvert, uniquement aux points de vente Arsselli niveau 02 enregistrés sur la base de données d'ATM Mobilis, justifiant avoir effectué un transfert de crédit durant la période prévue pour la compétition.

- Les points de vente ayant une sim Arsselli niveau 02 seront repartis et classifiés en 4 catégories à savoir : **Diamant, Or, Argent et Bronze**, selon les réalisations effectuées durant l'année 2016, en transfert Arsselli vers les Sim Arsselli niveau 03 comme suit :

Catégorie	Nbre de PDV
Diamant	20
Or	78
Argent	197
Bronze	1081

- La compétition sera hebdomadaire entre les points de vente Arsselli niveau 02 de la même catégorie durant la période du challenge.
- Aucun point de vente ne sera surclassé hors de sa catégorie initiale en cas d'atteinte du palier supérieur.
- Le PDV ayant réalisé le meilleur Chiffre d'Affaires pendant les quatre (04) semaines aura un chèque supplémentaire.



4.2 Le challenge ARSELLI Niveau 03 est ouvert, uniquement aux points de vente Arsselli niveau 3 enregistrés sur la base de données d'ATM Mobilis, justifiant avoir effectué un rechargement ARSELLI durant la période prévue pour la compétition.

- Ce challenge concernera les PDV Arsselli Niveau 3 sur tout le territoire national
- La compétition de vente sera ouverte aux points de vente possédant une sim niveau 03 et ayant effectué un rechargement Arsselli vers les clients finaux.
- Au terme du Challenge, nous aurons 144 PDV gagnants sur le territoire national.
- Le Challenge sera basé sur le nombre de points par paliers, comme suit :

Paliers Rechargements	Nbr de points
100-499 DA	5 Pts
500-999 DA	10 pts
1000- 1999 DA	20 Pts
+2000 DA	40 Pts

4.3 Ne sont pas concernés par le présent challenge :

- Les commerciaux des distributeurs Master ayant une Sim Arsselli niveau 02.
- Les distributeurs Master ayant les Sim Arsselli N1.
- Les Sim Arsselli activées sur la topologie vente directe.
- Les Sim Arsselli activées sur la topologie Algérie Poste.
- Les transferts vers le compte d'appel de la Sim N2 et N3 Arsselli.

4.4 Les points de vente gagnants doivent être en activité avec le même registre de commerce mentionnée dans la base de données de Mobilis. Dans le cas contraire le PDV en question sera disqualifié et le point de vente suivant sera gratifié à la place.

4.5 Le fait de participer à ce challenge implique l'acceptation de son règlement.

Article 5. Identification et validation des gagnants et dotations

5.1 Les points de vente seront identifiés gagnants d'après leurs réalisations, via les rapports émanant de la Direction Technique d'ATM Mobilis comme suit :

1/ Gagnants Points de Vente « SIM Niveau 02 » :

- ✓ Chaque semaine, le meilleur PDV niveau 2 sur le territoire national, selon sa catégorie, ayant enregistré le meilleur chiffre d'affaire de vente Arsselli vers les Sim niveau 3 sera identifié gagnant.
- ✓ Le PDV ayant réalisé le meilleur Chiffre d'Affaires pendant les quatre (04) semaines aura un chèque supplémentaire.



- ✓ Les meilleurs PDV niveau 2 ayant été identifiés gagnant se verront récompensés par des chèques cadeaux comme suit :

Catégorie	Nbre de PDV	Nbre de gagnant	1er semaine	2ème semaine	3ème semaine	4 ^{ème} semaine	Super cadeau
Diamant	20	1	800 000	800 000	800 000	800 000	1 000 000
Or	78	2	600 000	600 000	600 000	600 000	700 000
Argent	197	3	400 000	400 000	400 000	400 000	500 000
Bronze	1081	4	200 000	200 000	200 000	200 000	300 000

2/ Gagnants PDV « SIM niveau 03 » :

Les trois premiers PDV par wilaya ayant enregistré le plus grand nombre de points durant le challenge de vente Arsselli vers les clients finaux recevront :

- Premier gagnant : Un chèque d'une valeur de 150 000 DA.
- Deuxième gagnant : Un chèque de 120 000 DA.
- Troisième gagnant : Un chèque de 80 000 DA.

5.2 Mobilis procédera à l'identification des gagnants au siège d'ATM Mobilis en présence d'un huissier de justice, désigné pour s'assurer de la régularité de l'ensemble des opérations du challenge, conformément aux dispositions de ce présent règlement chaque semaine.

5.3 Mobilis contactera les gagnants avant la validation des listes afin de s'assurer de la conformité des données enregistrées sur le système.

5.4 Une fois la liste établie, les commerciaux Vente Indirecte se chargeront d'effectuer des visites aux gagnants afin de confirmer les informations relatives aux gagnants, annoncer le gain aux concernés et récupérer les dossiers des Point de vente, soit :

- Copie du registre de commerce.
- Copie de la pièce d'identité du gérant.

5.5 Dans le cas où le Point de vente sélectionné ne fournit pas son dossier, ATM Mobilis se réserve le droit de donner le gain au Point de vente suivant.

5.6 Dans le cas où le Point de Vente sélectionné gagnant dispose de deux à plusieurs Sim Arsselli avec le même registre de commerce sera sélectionné gagnant une fois.

5.7 Toute modification relative au registre du Commerce des Points de vente et/ou Sim Arsselli doit être annoncée avant le lancement du challenge, dans le cas contraire Mobilis se réserve le droit de gratifier le Point de vente suivant.

5.8 Dans le cas de constatation avérée d'un cas de fraude, ATM Mobilis peut de plein droit annuler le gain du point de vente fraudeur et l'octroyer à celui suivant dans le classement.



5.9 Dans le cas où le Point de vente sélectionné ne fournit pas son dossier pour les raisons suivantes :

- Changement d'activité.
- Changement d'adresse.
- Indisponibilité du gagnant concerné.

Et ce, dans un délai de 15 jours après la validation des listes par l'huissier de justice, ATM Mobilis se réserve le droit de donner le gain au Point de vente suivant.

5.10 Dans le cas où le PDV gagnant désiste du cadeau offert par ATM Mobilis, cette dernière se réserve le droit de restituer et récupérer le gain.

Article 06: Confidentialité des informations

Les informations communiquées aux points de ventes sont confidentielles, ces derniers s'engagent à garder cette confidentialité.

Article 07. Avis aux gagnants

ATM Mobilis considérera que le nom du gagnant est celui qui figure sur le registre de commerce relatif à la Sim Arsselli gagnante.

Les gagnants, sauf opposition expresse de leur part, autorisent ATM Mobilis à afficher leur nom, prénom et raison sociale dans ses locaux, ainsi qu'à les faire publier sur le site internet www.mobilis.dz, dans la presse et à les utiliser à des fins publicitaires et / ou de communication.

Article 8. Règlement des différends

L'organisateur du challenge est souverain quant au règlement des différends pouvant naître des participants, et quant à l'interprétation de ce règlement.

Les participants s'engagent à accepter l'arbitrage de l'huissier de justice chargé du contrôle du jeu en cas de différends.

Si le différend est soulevé devant le tribunal compétant les parties au jeu s'engagent à accepter la médiation proposée par le juge conformément au code de procédure civile et administrative « article 1005 »

Article 09 : Force majeure

L'organisateur se réserve le droit d'annuler le challenge à tout moment notamment en cas de force majeure sans qu'il puisse être prétendu à aucune indemnité par les participants.

Article 10 dépôt du règlement

Le présent règlement sera déposé à l'étude de la SCP de Mr Difallah et Mr Bousmaha
Sise : 10 Rue Ahmed Mazouz El Biar Alger Algérie.
Boite email/scp_boudif@yahoo.fr

Annexe D : Merchandising du point de vente direct d'ATM Mobilis.





Source : Le site officiel de l'opérateur ATM Mobilis, www.mobilis.dz, consulté le 28/05/2017 à 02 :09

Annexe E : Le guide d'entretien.

Guide d'entretien pour les responsables de la sous-direction des ventes indirectes d'ATM Mobilis

Le 25/05/2017

Quartier des Affaires Bab Ezzouar, Alger.

Bonjour Monsieur,

Etudiante en fin de cycle master en sciences commerciales, option : Distribution et SCM à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales (EHEC ex INC) de Koléa. Dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de master relatif à l'évaluation de la performance d'un réseau de distribution de la téléphonie mobile, nous souhaitons solliciter votre contribution à apporter des éléments de réponses à nos questionnements¹. L'objectif de l'entretien est de comprendre les éléments constituant la performance du réseau dans le cadre de votre travail, nous vous remercions de nous recevoir aujourd'hui et de nous consacrer du temps.

Profil de l'interviewé

- 1. Pouvez-vous vous présenter ?**
- 2. Pouvez-vous nous présenter votre poste dans l'entreprise ?**

Le réseau de distribution sein d'ATM Mobilis

- 1. Selon vous, quelles sont les raisons qui ont poussé l'entreprise ATM Mobilis à créer son propre réseau de distribution ?**
- 2. Quelles sont les conditions d'implantation d'un bon réseau de distribution ?**
- 3. Comment qualifiez-vous votre relation avec vos distributeurs ?**

La qualité de service du réseau de distribution

- 4. Comment trouvez-vous la qualité de prestation de vos distributeurs ?**
- 5. Comment les distributeurs masters permettent-ils d'améliorer la qualité de service et de préserver la satisfaction client ?**

La mesure de la performance du réseau de distribution

- 6. Comment définissez-vous la mesure de la performance ? et quels sont les types d'indicateurs utilisés pour sa mesure ?**
- 7. Comment ses indicateurs ont-ils évolués depuis leur implantation ?**
- 8. Comment ses indicateurs ont-ils pu améliorer la qualité de service dans votre réseau ?**
- 9. Quel est l'apport du réseau de distributeurs master sur la réduction des coûts ?**

L'optimisation de la performance du réseau de distribution

- 10. Comment définissez-vous l'optimisation au sein de Mobilis ?**
- 11. Quels sont les problèmes que vous rencontrez avec vos distributeurs masters ?**
- 12. Selon vous, quels seraient les éléments à optimiser dans votre réseau de distribution, et quelles seraient alors vos recommandations ?**

ⁱ Toutes les réponses seront enregistrées et utilisées dans le cadre d'une recherche scientifique à des fins pédagogiques.

Table des Matières

Table des matières

Page

Résumé

Remerciements

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale.....1

Chapitre I : Approche conceptuelle de la performance dans un réseau de distribution de service.....5

Introduction du chapitre I.....6

I.1. Notion de réseau de distribution dans les services.....7

I.1.1. Généralités sur les services.....7

I.1.1.A. Définitions du service.....7

I.1.1.B. Critères de classifications des services.....8

I.1.1.C. Caractéristiques d'un service.....9

I.1.2. Généralités sur la distribution.....10

I.1.2.A. Définitions de la distribution.....11

I.1.2.B. Evolution de la distribution.....12

I.1.2.C. Les structures de la distribution.....13

I.1.3. Notions liées au réseau de distribution.....15

I.1.3.A. Le réseau de distribution d'un service.....15

I.1.3.B. Les types de relations dans un réseau de distribution.....16

I.1.3.C. Les spécificités de la distribution des services.....17

I.2. Implantation d'un réseau de distribution de service.....19

I.2.1. Le choix d'un réseau de distribution.....19

I.2.1.A. La création d'un réseau de distribution.....19

I.2.1.B. Le choix d'une stratégie de distribution.....21

I.2.1.C. La stratégie multi-réseaux.....	23
I.2.1.D. Les différents réseaux de distribution.....	24
I.2.2. Organisation et gestion d'un réseau de distribution.....	25
I.2.2.A. La notion d'agence et multiplication de point de vente.....	25
I.2.2.B. La gestion d'un réseau de distribution.....	27
I.2.2.C. Animation d'un réseau de distribution.....	28
I.2.3. Stratégies de développement des réseaux de distribution.....	29
I.2.3.A. Implantation d'un réseau de distribution.....	29
I.2.3.B. Les stratégies de localisation des points de vente.....	29
I.2.3.C. L'impact des TIC sur les réseaux de distribution de service...31	
I.3. Evaluation de la performance d'un réseau de distribution de service.....	32
I.3.1. Généralités sur la performance.....	32
I.3.1.A. Définition de la performance.....	32
I.3.1.B. Distinction entre performance, et les notions voisines.....	33
I.3.1.C. Caractéristiques de la performance.....	34
I.3.2. Paramètres de la performance.....	36
I.3.2.A. Les déterminants de la performance.....	36
I.3.2.B. Les critères de la performance.....	37
I.3.2.C. Les différents types de performance.....	38
I.3.3. Evaluation de la performance d'un réseau de distribution.....	39
I.3.3.A. La mesure de la performance.....	40
I.3.3.B. La performance commerciale et ses déterminants.....	40
I.3.3.C. Les indicateurs d'évaluation de la performance commerciale d'un réseau de distribution.....	41
Conclusion du chapitre I.....	45
Chapitre II : Présentation du réseau de distribution d'ATM MOBILIS....	46
Introduction du chapitre II.....	47
II.1. Présentation de l'entreprise ATM MOBILIS.....	48
II.1.1. Présentation et historique d'ATM MOBILIS.....	48
II.1.1.A. Présentation de la société.....	48
II.1.1.B. Situation Géographique.....	48

II.1.1.C. Historique de l'entreprise.....	49
II.1.1.D. Les valeurs de l'entreprise.....	51
II.1.1.E. L'identité visuelle de l'entreprise.....	52
II.1.2. Organisation et structure d'ATM MOBILIS.....	52
II.1.2.A. Organigramme de l'entreprise.....	52
II.1.3. Missions et offres d'ATM MOBILIS.....	55
II.1.3.A. Missions de l'entreprise.....	55
II.1.3.B. Objectifs de l'entreprise.....	56
II.1.3.C. Offres et services de l'entreprise.....	56
II.2. Diagnostic d'ATM MOBILIS.....	59
II.2.1. Présentation du secteur algérien des télécommunications.....	59
II.2.1.A. Historique du secteur Algérien des télécommunications.....	59
II.2.1.B. Les opérateurs de téléphonie mobile en Algérie.....	61
II.2.1.C. La part de marché d'ATM MOBILIS.....	62
II.2.2. Etude de l'environnement interne et externe d'ATM Mobilis.....	66
II.2.2.A. Analyse globale de l'environnement PESTEL de l'entreprise.....	66
II.2.2.B. La 5(+1) forces concurrentielles de PORTER de l'entreprise.....	67
II.2.2.C. La matrice S.W.O.T de l'entreprise.....	70
II.3. Analyse de la distribution d'ATM MOBILIS sur le marché Algérien de la téléphonie mobile.....	72
II.3.1. Analyse de la politique commerciale d'ATM Mobilis.....	72
II.3.1.A. La politique de produit d'ATM Mobilis.....	72
II.3.1.B. La politique de prix d'ATM Mobilis.....	73
II.3.1.C. La politique de communication d'ATM Mobilis.....	73
II.3.2. Analyse de la stratégie de distribution d'ATM Mobilis.....	74
II.3.2.A. L'organisation du circuit de distribution d'ATM Mobilis.....	74
II.3.2.B. Prise en charge du réseau de Distribution d'ATM Mobilis.....	76
II.3.2.C. Les stratégies du réseau de Distribution d'ATM Mobilis.....	76
II.3.3. Analyse de la politique de distribution d'ATM Mobilis.....	77
II.3.3.A. La fonction de distribution au sein d'ATM Mobilis.....	77
II.3.3.B. Circuits et réseaux de distribution d'ATM Mobilis.....	78
Conclusion du chapitre II.....	82

Chapitre III : Approche empirique et analyse de la performance d'un réseau de distribution de la téléphonie mobile.....	83
Introduction du chapitre III.....	84
III.1. Présentation du réseau de distribution d'ATM Mobilis.....	85
III.1.1. Présentation de la direction de distribution et des ventes grand public « DDVGP ».....	85
III.1.1.A. Structure de la DDVGP.....	85
III.1.1.B. Les missions de la DDVGP.....	86
III.1.2. Présentation du réseau des ventes indirectes SDVI	87
III.1.2.A. Structure générale de la SDVI.....	87
III.1.2.B. Les fonctions de la SDVI.....	88
III.1.2.C. Etude du réseau de vente indirect.....	89
III.1.3. Présentation du réseau des ventes directes SDVD.....	94
III.1.3.A. Présentation des points de vente directs.....	94
III.1.3.B. Stratégie d'implantation des points de vente directs.....	94
III.1.3.C. Merchandising du point de vente direct.....	98
III.2. Analyse de la performance du réseau de distribution d'ATM Mobilis.....	100
III.2.1. Présentation de la démarche de l'étude.....	100
III.2.1.A. Démarche méthodologique de l'étude qualitative.....	101
III.2.1.B. Le guide d'entretien.....	102
III.2.1.C. Le choix de l'échantillon.....	104
III.2.2. Analyse du contenu de l'étude.....	105
III.2.2.A. Le profil de l'interviewé.....	105
III.2.2.B. Le réseau de distribution d'ATM Mobilis.....	106
III.2.2.C. La qualité de service du réseau de distribution.....	108
III.2.2.D. La mesure de la performance du réseau de distribution.....	109
III.2.2.E. L'optimisation de la performance du réseau de distribution..	111
III.3. Résultats de la recherche d'analyse de la performance du réseau de distribution d'ATM Mobilis.....	113
III.3.1. Synthèse des résultats.....	113
III.3.2. Démarche d'optimisation du réseau de distribution d'ATM MOBILIS.....	114
III.3.3. Recommandations.....	115

Conclusion du chapitre III.....118

Conclusion générale.....119

Bibliographie

Annexes