

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mouloud MAMMARI de Tizi-Ouzou

*Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de
Gestion*

Département des Sciences de Gestion



Mémoire en vue de l'obtention d'un diplôme de Master en Sciences de Gestion

Spécialité : Management Stratégique

Thème

Stratégie de vente et stratégie d'entreprise.

*Une articulation qui conditionne le mode d'amélioration de la
performance commerciale d'une entreprise*

Cas Entreprise SONELGAZ SDO

Présenté par :

M^{elle} KADI Djidjiga

Encadré par :

M SADOUD Ahmed

Devant le jury composé de :

- **Président : MAHTOUT Idir**
- **Examineur : GUESMIA El Hadi**
- **Encadreur : SADOUD Ahmed**

Année universitaire :2024/2025

Remerciements

Nos grands remerciements vont, tout d'abord à Dieu tout puissant de m'avoir donné la force et la volonté de réaliser ce travail.

Je remercie sincèrement l'ensemble des membres du jury pour leur disponibilité, la qualité de leurs remarques et l'attention portée à mon travail.

Je remercie sincèrement mon encadrant

M^r SADOUD AHMED pour son accompagnement, ses conseils pertinents et sa disponibilité tout au long de ce travail.

Je remercie également l'équipe de **SONELGAZ SDO**, et en particulier les responsables qui ont accepté de partager leur temps, leurs données et leurs observations, rendant possible l'analyse de terrain.

Merci à tous les enseignants du master en management stratégique pour la qualité de leur enseignement et leur rigueur.

Enfin, un grand merci à ma famille et à mes proches pour leur patience, leur soutien moral et leur présence durant cette période exigeante.

À toutes et à tous, merci du fond du cœur.

Dédicace

À ma famille, mon repère et mon soutien dans chaque étape de ma vie.

À ma mère et à mon père, pour leur amour inconditionnel, leur patience et leurs sacrifices qui m'ont permis d'avancer.

À mes deux sœurs, Sarra et Ines, pour leur affection, leur complicité et leur présence constante.

À toute ma famille : la famille paternelle (famille Kadi) et la famille maternelle (famille dermeche), pour leur bienveillance, leurs prières et leur appui moral.

À ma tante maternelle, Hakima, pour son affection sincère et ses encouragements précieux.

À mes deux grands-mères et à mon grand-père, pour leur sagesse, leur tendresse et leur présence inspirante.

À toutes mes amies, pour leur soutien, leur écoute et leur amitié fidèle.

Ce mémoire vous est dédié avec toute ma gratitude et mon profond respect.

Liste des abreviations

- **4P.** Produit, Prix, Place, Promotion (Marketing mix)
- **B to B.** Business to Business
- **B to C.** Business to Consumer
- **BP.** Basse pression
- **BT.** Basse tension
- **CRM.** Customer Relationship Management
- **CTA.** Call to Action
- **DAS.** Domaine d'Activité Stratégique
- **EPIC.** Établissement Public à caractère Industriel et Commercial
- **GRTE.** Filiale de Sonelgaz pour le transport d'énergie
- **HT.** haute tension
- **HTA.** Haute tension A
- **HTB.** Haute tension B
- **KAM.** Key Account Manager
- **KM.** Kilomètre
- **KPI.** Key Performance Indicator
- **KPIs.** Key Performance Indicator strategy
- **KWH.** Kilowattheure (unité de mesure d'énergie)
- **MP.** Moyenne pression
- **MT.** Moyenne tension
- **NPS.** Net Promoter Score
- **PEHD.** Polyéthylène Haute Densité
- **PESTEL.** Politique, Économique, Socioculturel, Technologique, Environnemental, Légal
- **PME.** Petites et Moyennes Entreprises
- **RH.** Ressources Humaines

- **SCADA.** Supervisory Control and Data Acquisition
- **SDO.** Société de distribution ouast
- **SMS.** Short Message Service
- **SONELGAZ.** Société Nationale de l'Électricité et du Gaz
- **SWOT.** Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
- **TRANSCO.** Filiale transport d'électricité de SONELGAZ
- **XLPE.** Cross-Linked Polyethylene (isolant pour câbles)

Sommaire

Introduction générale.....	01
Chapitre I. Cadre théorique de la stratégie de vente.....	04
Introduction.....	05
- Section 01. Lien entre stratégie de vente et stratégie de l'entreprise	05
- Section 02. La stratégie globale de l'entreprise	07
- Section 03. Composants clés d'une stratégie de vente	16
- Section 04. La stratégie de vente dans le secteur énergétique.....	36
Conclusion	39
Chapitre II. La stratégie de vente dans le secteur énergétique cas Sonelgaz SDO.....	41
Introduction	41
- Section 01. Présentation de l'entreprise Sonelgaz.....	41
- Section 02. Domaine et orientation stratégique de la Sonelgaz SDO.....	52
- Section 3. La stratégie de vente au sein de la Sonelgaz SDO.....	56
- Section 04. Stratégie et méthodologie de l'entretien de la stratégie de vente au sein de la Sonelgaz SDO.....	68
Conclusion.....	73
Conclusion générale	75
Bibliographie.....	78
Annexes.....	81
Table des matières.....	84



Introduction générale

Dans un contexte marqué par l'ouverture des marchés, l'exigence accrue de rentabilité et l'accélération de la transformation numérique, les entreprises, y compris les opérateurs publics, sont contraintes de faire évoluer leur modèle commercial pour maintenir leur efficacité opérationnelle.

Les pratiques commerciales évoluent dans notre monde en perpétuelle transformation. Il est significatif de constater que même les entreprises publiques sont contraintes de repenser leur approche commerciale.

La stratégie de vente est devenue un levier central de performance. Elle permet aux organisations de structurer leur offre, de cibler les bons segments, d'optimiser leur force de vente, et de se différencier dans un contexte concurrentiel. Longtemps perçue comme une fonction d'exécution, la vente est désormais intégrée à la stratégie globale des entreprises et contribue activement à leur pérennité.

Même dans un cadre public institutionnalisé, la logique commerciale s'impose désormais comme une nécessité. Le cas de SONELGAZ en Algérie illustre cette évolution. Cette entreprise publique, historiquement en situation de monopole, se voit contrainte de repenser son modèle de fonctionnement afin de répondre aux exigences de performance et de qualité de service. Sa filiale, SONELGAZ Distribution Ouest (SDO), chargée de la distribution d'électricité et de gaz dans la région ouest, incarne cette dynamique de transformation. Les défis auxquels elle est confrontée sont multiples et concrets : renforcer la relation client, rationaliser les processus internes, intégrer des outils numériques, et surtout, adapter sa stratégie commerciale aux réalités du terrain.

On a donc choisi d'analyser la problématique suivante :

« Comment SONELGAZ SDO pourrait, du point de vue stratégique, améliorer sa performance commerciale tout en respectant sa mission de service public ? »

Afin de bien structurer ce travail de mémoire, et pour répondre à notre problématique, on a posé les questions secondaires suivantes :

- Quel est le lien entre la stratégie de vente et la stratégie de l'entreprise ?
- Quels sont les fondements d'une stratégie de vente efficace dans le secteur énergétique ?
- Comment la SDO organise-t-elle ses actions commerciales sur le terrain ?

- Quels sont les obstacles internes ou externes qui freinent la performance commerciale ?

Ce mémoire a pour but de mieux comprendre comment SONELGAZ SDO organise sa stratégie de vente ? et comment elle peut l'améliorer ?

Pour cela, on a fixé plusieurs objectifs :

- Expliquer ce qu'est une stratégie de vente et pourquoi elle est importante pour une entreprise ;
- Comprendre comment SONELGAZ SDO met en place sa stratégie de vente sur le terrain ;
- Étudier comment la force de vente est organisée, formée et suivie au sein de l'entreprise ;
- Identifier les outils et les méthodes utilisés pour suivre les résultats commerciaux.

Méthodologie de recherche

Pour mener à bien ce travail, une méthodologie en deux volets a été adoptée, combinant une approche théorique et une analyse empirique.

La partie théorique repose sur une recherche bibliographique mobilisant des ouvrages spécialisés, des travaux universitaires et des documents pertinents disponibles en ligne.

La partie pratique s'appuie sur une approche qualitative, mise en œuvre à travers :

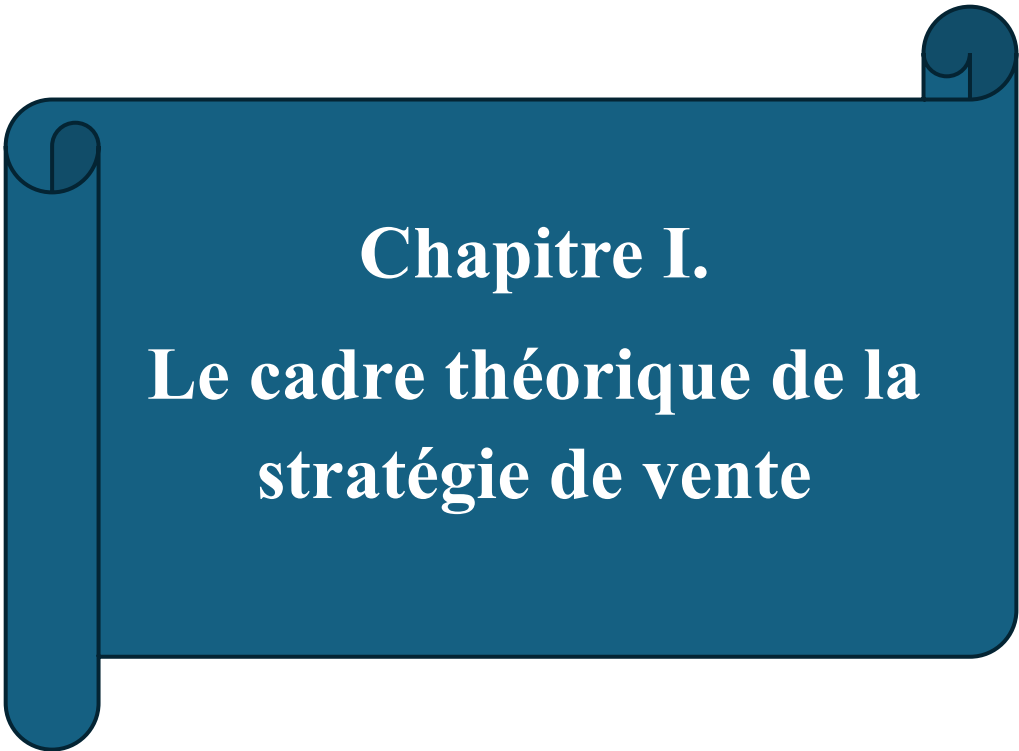
- Un entretien directif mené avec le responsable de service commerciale de SONELGAZ SDO afin de mieux comprendre leur stratégie de vente ;
- L'analyse documentaire (rapports internes, données publiques, supports de communication)

La démarche adoptée repose sur une approche immersive combinant observation directe, entretiens avec le responsable, ainsi qu'une analyse approfondie de documents internes à l'entreprise. Ce travail s'articule autour de deux parties complémentaires.

La première partie vise à établir un cadre théorique solide. Elle explore successivement le lien entre la stratégie de vente et la stratégie d'entreprise, les fondements de la stratégie globale, les composantes clés d'une stratégie de vente performante, ainsi que les spécificités propres au secteur énergétique.

La seconde partie s'appuie sur une étude de terrain réalisée au sein de SONELGAZ Distribution Ouest (SDO). Elle analyse l'organisation interne de la filiale, ses

dynamiques de fonctionnement, les orientations stratégiques adoptées et les perspectives d'évolution envisageables.



Chapitre I.
**Le cadre théorique de la
stratégie de vente**

Introduction

Dans cette première partie, on a posé les bases théoriques nécessaires pour comprendre la stratégie de vente dans son ensemble. On a commencé par expliquer la relation entre la stratégie de vente et la stratégie de l'entreprise. Ensuite on a abordé la stratégie d'entreprise, en définissant sa vision, sa mission, ses objectifs et les outils utilisés pour la construire, comme le SWOT, le PESTEL ou les cinq forces de Porter. Ensuite, on a détaillé la stratégie de vente, ses objectifs (quantitatifs, qualitatifs, smart), et sa différence avec la stratégie commerciale et marketing. On a présenté les différents types de stratégies de vente : inbound, outbound, hybride, différenciation, pénétration, niche, écrémage, etc.

Puis, on a analysé des composants essentiels d'une stratégie de vente efficace, comme la segmentation, le ciblage, le positionnement et les canaux de distribution.

Enfin, on a étudié les outils de suivi de performance (KPI (les performances commerciales), tableaux de bord, CRM (Customer Relationship Management)), et on a analysé les particularités de la stratégie de vente dans le secteur énergétique, notamment l'impact de la digitalisation, des services à valeur ajoutée et de la transition énergétique.

Section 1. Le lien entre stratégie de vente et stratégie de l'entreprise

La stratégie d'entreprise fixe les grandes orientations et objectifs de l'entreprise. La stratégie de vente, elle transforme ces objectifs en actions concrètes pour vendre les produits et services. Pour que les ventes fonctionnent bien, elles doivent suivre la stratégie de l'entreprise. Si les deux ne sont pas alignées, la force de vente risque de travailler dans le vide, avec des messages contradictoires, des efforts mal ciblés, et au final des résultats faibles.

Dans cette section, on va voir pourquoi il faut que ces deux stratégies soient bien liées, comment elles s'influencent l'une à l'autre, et quelles règles simples suivre pour que tout soit cohérent. C'est important pour que l'entreprise réussisse et se développe.

1.1. La stratégie d'entreprise oriente la stratégie de vente

La stratégie de vente suit la direction fixée par la stratégie de l'entreprise. Cette dernière oriente les principaux choix commerciaux à mettre en œuvre sur le terrain. Elle fixe les grandes orientations stratégiques et encadre les décisions que la stratégie de vente doit

appliquer. Si ce lien n'est pas respecté, les actions commerciales risquent d'être désorganisées et moins efficaces.

Cette influence s'exprime à travers quatre axes principaux

- Elle détermine les marchés à cibler, ce qui oriente directement la sélection des segments prioritaires par la vente ;
- Elle définit le positionnement stratégique (différenciation, domination par les coûts), ce qui impose une adaptation globale de l'approche commerciale ;
- Elle fixe les objectifs (croissance, rentabilité...), ce qui implique que la force de vente élabore son plan d'action en cohérence avec la stratégie globale ;
- Elle choisit les canaux de distribution (digitaux, B to B...), ce qui structure la mise en œuvre des actions commerciales et oriente les investissements de la fonction vente.

Si l'entreprise vise un positionnement haut de gamme, la stratégie de vente doit éviter les politiques de rabais.

1.2. La stratégie de vente applique et informe la stratégie d'entreprise

La stratégie de vente joue un rôle actif. Elle ne se limite pas à appliquer la stratégie globale de l'entreprise, elle fournit également des retours précieux issus du terrain. Ces informations contribuent à ajuster ou à améliorer les orientations stratégiques de l'entreprise.

Ce rôle s'illustre à travers plusieurs fonctions concrètes assurées par les équipes commerciales :

- Les commerciaux collectent des retours : attentes, objections, tendances donc les données essentielles pour les décideurs¹ ;
- Cela influence les ajustements de produits, d'offres ou de positionnement ;
- La stratégie de vente détecte les opportunités de croissance sur le terrain ce qui signifie qu'elle est exploitable au niveau stratégique² ;
- Elle alerte sur les risques réels (concurrence, saturation du marché)³.

¹ Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., Safari en pays stratégie : une exploration du management stratégique, Free Press, New York, 1998, p. 55.

² Idem, P.60

³ Johnson G., Scholes K., Whittington R., Exploration de la stratégie : textes et cas, 11e éd., Pearson Education, Londres, 2017, p. 60.

1.3. La stratégie d'entreprise alloue les ressources, la stratégie de vente les utilise

Le sommet stratégique définit les ressources (budgets, RH, outils), mais leur efficacité dépendrait de la façon dont la stratégie de vente les exploite. L'alignement évite le gaspillage et renforce l'impact⁴.

- Budgets commerciaux (formations, CRM, campagnes) décidés par la direction donc l'utilisés par la vente sur le terrain⁵ ;
- Effectifs et organisation des équipes fixés au niveau stratégique donc optimisés localement par la vente⁶ ;
- La stratégie de vente hiérarchise les actions selon les moyens disponibles⁷ ;
- Mauvaise coordination est le gaspillage, l'incohérences, la sous-performance⁸.

1.4. Complémentarité pour la performance durable

Plusieurs dimensions traduisent concrètement cette articulation entre stratégie d'entreprise et stratégie de vente :

- **L'entreprise transmet un message clair grâce à une cohérence stratégique.** Cette cohérence renforce l'image de marque et rassure les clients ;
- **Les équipes assurent une communication bidirectionnelle.** Cela permet à la direction et à la force de vente d'échanger rapidement face aux changements du marché ;
- **La direction aligne les objectifs de l'entreprise avec ceux de la force de vente.** Cet alignement facilite la coordination, la motivation et la clarté des actions ;
- **La force de vente permet une adaptation rapide.** Elle détecte les attentes du marché et alerte la direction en cas de changement.

Section 2. La stratégie globale de l'entreprise

⁴ Idem, p. 75-76

⁵ Idem, p.77

⁶ Porter M. E., *Avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir sa position*, Free Press, New York, 1985, p. 27-28.

⁷ Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., *Safari en pays stratégie : une exploration du management stratégique*, Free Press, New York, 1998, p. 64.

⁸ Johnson G., Scholes K., Whittington R., *Exploration de la stratégie : textes et cas*, 11e éd., Pearson Education, Londres, 2017, p. 80.

Dans cette partie, on a posé les bases théoriques nécessaires pour comprendre la stratégie de vente dans son ensemble. On a commencé par expliquer ce qu'est une stratégie d'entreprise, en définissant sa vision, sa mission, ses objectifs et les outils utilisés pour la construire, comme le SWOT, le PESTEL ou les cinq forces de Porter.

2.1. Définitions de la stratégie globale de l'entreprise

La stratégie d'entreprise est apparue dans les années 1960 aux Etats-Unis. Avant cette date, la stratégie était uniquement une préoccupation militaire⁹. Le mot de la stratégie de l'entreprise :

Selon M. Porter, la stratégie de l'entreprise est : « la combinaison des fins que s'efforce d'atteindre les firmes et de moyens par lesquels elle cherche à les atteindre » cette définition s'appuie sur deux éléments qui sont d'une part les objectifs, et d'autre part, les moyens mis en œuvre, pour atteindre ces objectifs.¹⁰

Pour Olivier Meier : « La stratégie d'entreprise correspond à l'ensemble des décisions et actions qui orientent de façon déterminante et sur le long terme, la mission, les métiers et activités de l'entreprise, ainsi que son mode d'organisation et de fonctionnement. La stratégie porte à la fois sur l'entreprise et son environnement et a un effet sur la politique générale de l'entreprise. Elle permet de tracer le champ d'actions d'une entreprise, dans le temps (3/5 ans) et dans l'espace (marchés et clients visés) à partir des ressources existantes (financière, humaine, technologique, organisationnelle, immatérielle...) et de nouvelles dotations, en fonction des évolutions de l'environnement ».¹¹ Ici, Olivier Meier démontre que la stratégie englobe des décisions qui engagent l'entreprise, son mode d'organisation et son fonctionnement sur le long terme et met l'accent aussi sur les capacités de l'entreprise et les influences externes de l'environnement.

La stratégie est définie selon B. Garrette de la façon suivante : « élaborer la stratégie de l'entreprise, c'est choisir les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer des ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe ».¹²

⁹ Passport Manager, Histoire de la stratégie, <https://passportmanager.com/5-3-histoire-de-la-strategie/>

¹⁰ Porter M., Choix stratégique et concurrence, Economica, Paris, 1982, p. 12.

¹¹ Meier O., Dictionnaire du manager, Dunod, Paris, 2009, p. 186.

¹² Garrette B., et al., Strategor : Toute la stratégie de l'entreprise, 4e éd., Dunod, Paris, 2004, p. 11.

D'abord, la stratégie de groupe (ou stratégie corporate) : elle sert à choisir dans quels secteurs ou activités l'entreprise doit investir, rester ou sortir, pour avoir un portefeuille d'activités équilibré et rentable. Ensuite, la stratégie concurrentielle (ou stratégie business), qui s'applique dans chaque domaine d'activité. Elle détermine comment l'entreprise va se battre face à ses concurrents, en choisissant les meilleures façons de se positionner sur le marché et attirer les clients¹³.

2.2. Vision, mission, objectifs stratégiques

La performance d'une entreprise est ancrée dans une stratégie claire et partagée. Elle présente ensuite les quatre piliers de cette stratégie : la mission, la vision, les valeurs, et le plan d'action

2.2.1. La mission. La mission d'une entreprise correspond à ça raison d'être que propose-t-elle ? à qui ? Et contribution apporte-t-elle au client ?

2.2.2. La vision. Correspond à son objectif à long terme que veut entreprise être dans le sélectionne futur ?

2.2.3. Les valeurs. Correspond au principe sur lesquels les entreprises s'appuient pour évaluer et guider les comportements de chaque agent qui la composent

2.2.4. Le plan d'action. Explique comment les entreprises atteignent des objectifs qu'elle s'est fixé et les ressources et les compétences, la période, les indicateurs de suivi sont associés à chaque action pour atteindre un objectif.

2.3. Élaboration de la stratégie

L'élaboration de la stratégie repose sur l'analyse approfondie de l'environnement interne et externe de l'entreprise à l'aide d'outils de diagnostic adaptés. Ces analyses permettent de définir les orientations stratégiques à adopter pour développer un avantage concurrentiel durable.

2.3.1. Outils de diagnostic stratégique (SWOT, PESTEL, 5 Forces de Porter).

Les outils de diagnostic stratégique (SWOT, PESTEL, 5 Forces de Porter) permettent d'analyser l'environnement

¹³ Vision Stratégique, Stratégie corporate et stratégie business, 4 mai2020, sur <https://www.visionstrategique.com/strategie-corporate-et-strategie-business>

2.3.1.1. SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

Identifier les forces et les faiblesses internes ainsi que les opportunités et les menaces externes.

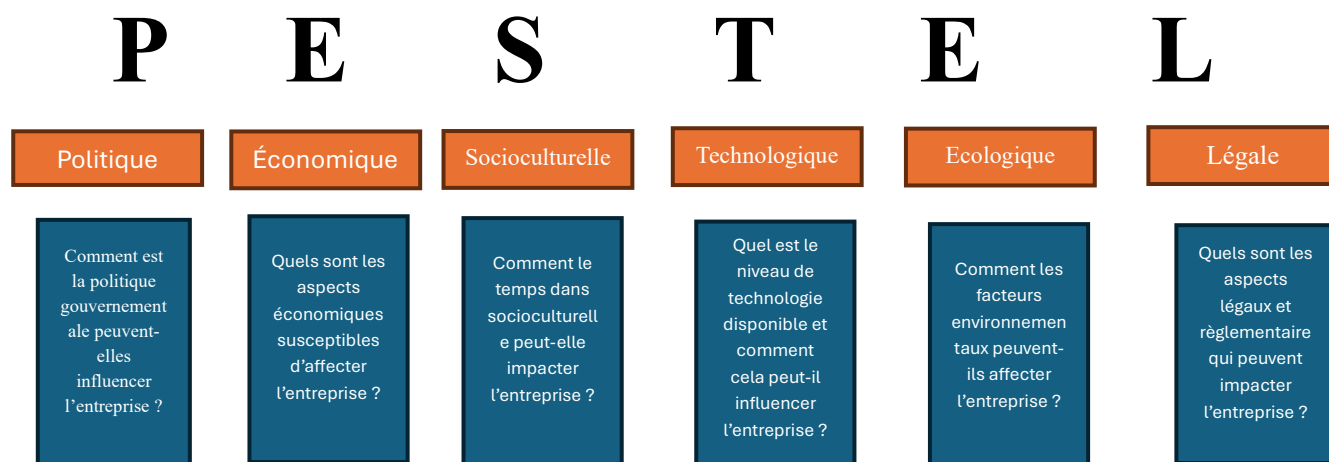
- **Forces (Strengths).** L'entreprise dispose de compétences clés, de ressources uniques et d'avantages concurrentiels.
- **Faiblesses (Weaknesses).** L'entreprise souffre de limitations internes telles que le manque de compétences ou des processus inefficaces.
- **Opportunités (Opportunities).** L'entreprise peut profiter de marchés émergents, de nouvelles technologies et de réglementations favorables.
- **Menaces (Threats).** L'entreprise fait face à une concurrence accrue, à des changements économiques et à des crises géopolitiques.

2.3.1.2. PESTEL (Politique, Économique, Social, Technologique, Environnemental, Légal)

La démarche PESTEL consiste à analyser les facteurs macro-environnementaux qui influencent l'entreprise.

- **Politique.** L'environnement politique offre une stabilité institutionnelle et met en place des politiques fiscales influentes.
- **Économique.** La conjoncture économique impacte le taux de croissance, l'inflation et le pouvoir d'achat des ménages.
- **Social.** La structure démographique évolue sous l'effet des tendances culturelles et modifie les comportements des consommateurs.
- **Technologique.** Le progrès technologique introduit des innovations, accélère la digitalisation et renforce les enjeux de cybersécurité.
- **Environnemental.** La pression environnementale impose des réglementations écologiques et accentue les effets du changement climatique.
- **Légal.** Le cadre juridique exige la conformité légale et protège les données personnelles selon les normes en vigueur.

Figure1. L'analyse de macro-environnement PESTEL



Source. «Millorem, L'analyse PESTEL pour élaborer sa stratégie d'entreprise,2024.

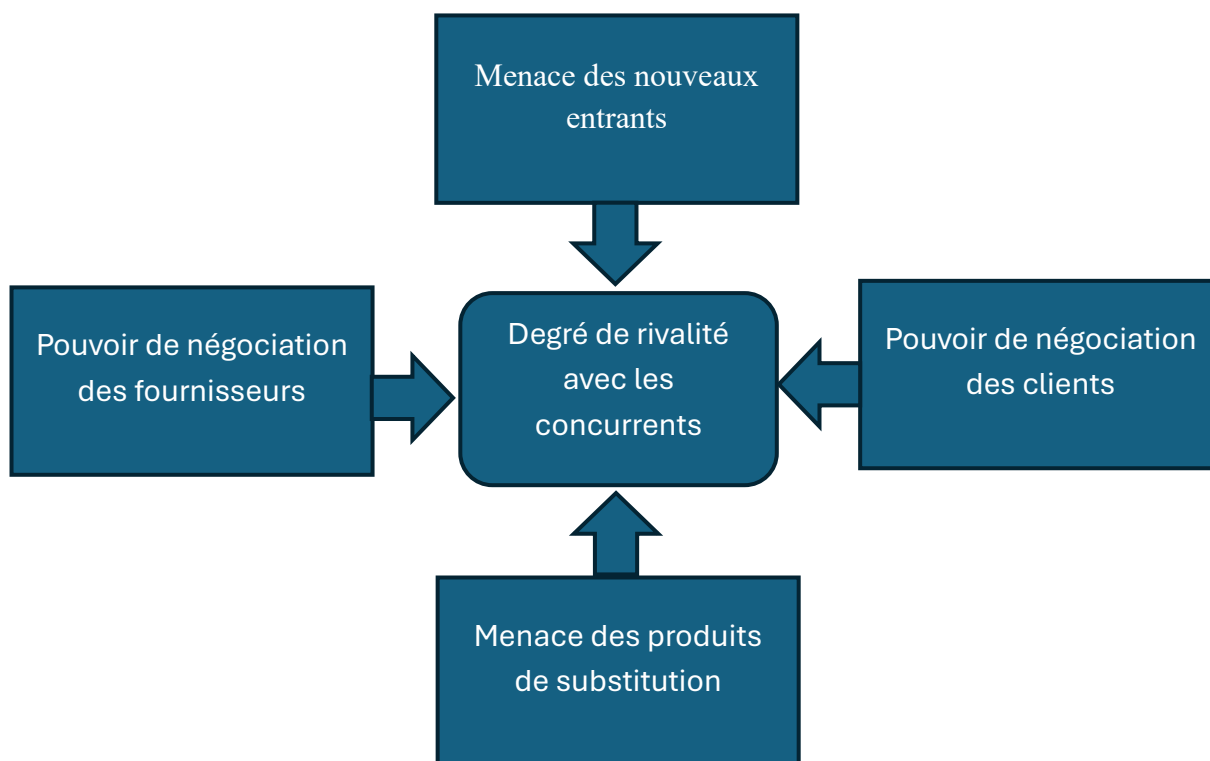
<https://millorem.com/lanalyse-pestel-pour-elaborer-sa-strategie-dentreprise/> »

2.3.1.3. Les cinq Forces de Porter Évaluer

Evaluer les cinq forces revient à déterminer, selon M. PORTER, l'intensité de la concurrence dans un secteur donné et à identifier les sources de pouvoir concurrentiel. Celles-ci peuvent être présentées comme suit :

- **Menace de nouveaux entrants.** Les nouveaux entrants sont freinés par des barrières élevées à l'entrée, notamment des coûts initiaux importants et des contraintes réglementaires strictes.
- **Menace de produits substitués.** Les solutions alternatives représentent une menace lorsqu'elles sont moins coûteuses ou technologiquement plus innovantes.
- **Pouvoir de négociation des fournisseurs.** Les fournisseurs exercent un pouvoir accru lorsque l'entreprise dépend de ressources rares ou peu diversifiées.
- **Pouvoir de négociation des clients.** Les clients imposent une pression sur les prix lorsqu'ils ont un fort pouvoir de négociation, comme c'est le cas des grands distributeurs.
- **Rivalité entre concurrents.** Les entreprises concurrentes alimentent une rivalité intense lorsqu'elles cherchent à conquérir les mêmes parts de marché avec des offres similaires.

Figure 2. Les cinq Forces de Porter



Source. « Pierre Facon, Le coin des entrepreneurs, octobre2024.<https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/5-forces-de-porter-analyse-concurrence/> »

2.3.2. Les stratégies génériques

Une stratégie revient à choisir une méthode parmi d'autres permettant de tenir un avantage concurrentiel dans un domaine d'activité stratégique (DAS) donné. Michaël. E. Porter dans son ouvrage choix stratégiques et concurrence identifié trois grandes catégories de stratégie génériques à savoir : la domination par les coûts (stratégie de volume), différenciation, concentration ou focalisation (de niche) qui peuvent permettre à une firme de sur classer avec bonheur les autres firmes d'un secteur.

2.3.2.1. La stratégie de domination par les coûts

L'objectif de l'entreprise a minimisé ses coûts complets. Cet avantage de coût lui permettra de pratiquer une politique de prix adaptée à l'intensité de la concurrence, et la position de l'entreprise. La stratégie de domination par les coûts est la première stratégie qui est devenue de plus en plus commune au cours des années soixante-dix à cause de la popularisation du concept de la courbe d'expérience. Elle fait partie des stratégies offensives et agressives qui consiste à proposer une offre, dont la valeur perçue par le marché est

comparable à celle des offres des concurrents (à des prix inférieur). Elle s'adresse à une cible large par des produits standardisés, le but est de devenir leader du secteur. Cette stratégie peut toucher les secteurs d'activité varié industrie (meubles, électroménagers, automobile ...) mais aussi les services (transport aérien, restauration ...) ¹⁴.

L'entreprise qui choisit cette stratégie consiste à vendre avec des coûts inférieurs par :

- La réduction des coûts marginaux via l'expérience, les démarches de productive des types kaizen, monozukuri, designe to cost
- L'augmentation des volumes par les gains des parts de marché, promotion, le financement et le marketing.

La stratégie de domination par les coûts repose sur différents mécanismes tels que :

- **Les économies d'échelle.** Les principes des économies d'échelle désignent une relation décroissante entre le coût unitaire de production et les quantités produites sur une période déterminée. Graphiquement, la courbe d'économie d'échelle n'est cependant pas constamment décroissante car on considère que, au delà d'une certaine taille, il devient de plus en plus difficile de gérer efficacement l'unité de production, on représente donc la relation sous la forme d'une courbe en U.
- **L'effet d'apprentissage.** Lorsqu'au fur et à mesure que les quantités cumulées d'un bien augmentent dans le temps, le savoir-faire commercial ou technique s'accroît. Ainsi, l'accumulation de l'expérience permet d'apporter des modifications aux produits afin d'éliminer les éléments superflus qui priveraient sur les coûts.
- **La substitution du capital au travail.** Au travail désigne le fait qu'avec l'accumulation de l'expérience, les entreprises automatisent petit à petit les tâches qu'elles maîtrisent parfaitement bien et que ceci leur permet d'apporter une modification au produit lui-même, d'une part afin d'éliminer les activités superflues ou encore de le fabriquer avec des composants plus économiques. D'autre part le processus de production s'améliore notamment par un remplacement de la main d'œuvre par des moyens de production plus moderne et ainsi d'obtenir des réductions de coûts.

¹⁴ HACHEMANI.L, TARMOUL.N, L'étude de l'articulation entre le contrôle de gestion et la stratégie d'une entreprise : cas de l'Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager (ENIEM), UMMTO, P.45

2.3.2.2. La stratégie de différenciation

La stratégie de différenciation consiste à mettre en œuvre des moyens autres que le prix pour rendre un produit difficilement comparable à celui des concurrents. Elle consiste à offrir un produit ressenti différent voire unique par le consommateur, elle peut porter sur le produit mais aussi sur la marque : l'emballage, la publicité, l'image de la marque et le service après-vente.

L'entreprise propose le produit à un prix élevé par :

a. La stratégie de sophistication. Différencier le produit plus cher répondant à des attentes sociologiques marquées.

b. La stratégie d'épuration (différencier le produit vers le bas). Une offre plus basique simplifiée, moins coûteuse à un prix bas. Le prix est la première motivation d'achat.

2.3.2.3. La stratégie de focalisation ou de concentration (de niche)

C'est une stratégie conservatrice qui consiste à développer un avantage concurrentiel sur un segment limité voire unique de manière à avoir une exclusivité de la production. La stratégie de niche ou de créneau consiste à se concentrer sur un petit secteur de la demande, soit en spécialisant dans une partie de la gamme d'un produit soit en se spécialisant dans une zone géographique, ou sur une catégorie de client donnée. C'est la stratégie du spécialiste qui va créer une niche et se concentrer sur les besoins d'un groupe particulier des clients sans prétendre s'adresser au marché tout entier.

- L'entreprise dans ce cas doit maîtriser un savoir-faire à défaut d'une taille et de moyens suffisants ;
- Le marché doit pouvoir rester suffisamment petit pour ne pas attirer les gros concurrents ;
- Les investissements doivent être suffisants conséquents pour rebuter les petits concurrents.

Les conditions de réussite sont :

- Définir les caractéristiques du produit proposées aux consommateurs ;
- Segmenter rigoureusement le marché auquel s'adresse ;
- Adapter le produit aux besoins du consommateur.

2.4. Les fonctions de la stratégie d'entreprise

Au sein d'une entreprise on peut dénommer différentes activités de base : acheter, produire, vendre, transporter, financer ...etc. afin d'atteindre des objectifs fixés d'assurer sa survie et sa croissance de s'adapter à un environnement et aux changements qui peuvent l'affecter l'entreprise doit agencer et coordonnées ses activités de manière la plus rationnelle possible.

Les principes fonctionnent de l'entreprise sont

2.4.1. La fonction Production. Assure la production de biens et services en respectant les contraintes de production. Ces contraintes sont essentielles : la qualité du produit et du service, le budget de production, le coût de production, le délai de fabrication. La fonction Production vise ainsi à élaborer et à exécuter les études de production, à choisir les équipements adéquats et à prendre toutes les dispositions nécessaires pour produire dans les meilleures conditions de prix, de qualité et de délai.

2.4.2. La fonction financière. A pour objectif principal d'assurer l'équilibre des ressources financières nécessaires au fonctionnement de l'entreprise, de les développer et de les contrôler dans un souci d'efficience.

2.4.3. La fonction des ressources humaines. Concerne la gestion des ressources humaines autour de trois politiques clés : l'acquisition, le développement et la fluidité du capital humain. Ces principes d'activité sont le recrutement, la formation, la gestion des rémunérations, la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, ainsi que la communication interne.

2.4.4. La fonction d'approvisionnement. La première étape est la définition des besoins exprimés par les différents services et la définition des produits à acquérir. La seconde étape consiste en la recherche et la sélection des fournisseurs capables de les satisfaire. Les besoins sont exprimés en termes de prix, de qualité et de délai de livraison.

2.4.5. La fonction Recherche et Développement. Regroupe l'ensemble des activités visant à transformer des découvertes scientifiques ou des inventions en innovations, c'est-à-dire en applications concrètes, exploitables sur les plans industriel et commercial. Elle constitue une passerelle entre la recherche fondamentale et la production industrielle, en contribuant à la mise au point de nouveaux produits, procédés ou services répondant aux besoins du marché.

2.4.6. La fonction commerciale. Regroupe les tâches qui sont en relation directe ou indirecte avec la vente des produits ou des services, tels que l'étude des marchés, l'analyse et la position des ventes, l'élaboration des budgets, le choix et la mise en place des réseaux de vente, la communication sur le produit ou service et sur la marque. Toute action de gestion permettant de promouvoir et d'augmenter les ventes des biens et services de l'entreprise relève de la fonction commerciale.

Section 3. Composants clés d'une stratégie de vente

Après avoir posé les bases générales de la stratégie d'entreprise, il convient désormais de concentrer l'analyse sur l'un de ses leviers opérationnels majeurs la stratégie de vente en tant que composante essentielle de la fonction commerciale et du marketing, la stratégie de vente vise à structurer et orienter les actions permettant de transformer une offre en résultats commerciaux concrets. Elle ne se limite pas à la simple exécution des opérations de vente ; elle implique une réflexion approfondie sur les cibles, les canaux, les méthodes, ainsi que sur l'organisation des équipes commerciales.

3.1. Définition, objective de la stratégie de vente

La stratégie de vente constitue un outil fondamental permettant à l'organisation de structurer ses activités de vente en adéquation avec ses objectifs stratégiques. Son objectif est d'atteindre des résultats particuliers en termes de performances commerciales, de ciblage des clients et de positionnement par rapport à la concurrence.

3.1.1. Définition de la stratégie de vente

Selon **Philip Kotler** "*La vente est l'aboutissement d'une stratégie marketing bien menée, où l'accent est mis sur la compréhension des besoins des clients et la satisfaction de ces besoins.*" Kotler définit la vente comme un élément clé du mix marketing (4P), qui vise à transformer les prospects en clients en répondant à leurs besoins spécifiques¹⁵.

Pour **Neil Rackham** "*Une stratégie de vente efficace repose sur la capacité à poser les bonnes questions et à identifier les véritables besoins des clients*"¹⁶. Rackham considère

¹⁵ Kotler P., Keller K. L., Marketing Management, 15e éd., Pearson Education, Londres, 2016, p. 452.

¹⁶ Rackham N., SPIN Selling, McGraw-Hill, New York, 1988, p. 37.

que la stratégie de vente doit être centrée sur la compréhension des problèmes spécifiques des clients.

Selon **Michael Porter** "*La stratégie de vente doit renforcer l'avantage concurrentiel de l'entreprise en ciblant les segments où elle peut exceller.*"¹⁷ Porter aborde la stratégie de vente sous l'angle de la compétitivité. Selon lui, une stratégie de vente doit être reposer sur la stratégie générale de l'entreprise.

Selon **Brian Tracy**, "*La vente n'est pas seulement une transaction, mais une relation basée sur la confiance et la compréhension des besoins du client.*"¹⁸ Tracy insiste sur l'importance d'une stratégie de vente axée sur la psychologie du client. Pour lui, la vente réussie repose sur la capacité à établir une relation de confiance et à proposer des solutions adaptées aux besoins perçus par le client.

Selon **David J. Cottle**, "*Une stratégie de vente réussie nécessite une approche intégrée qui combine des objectifs clairs, des processus bien définis et une culture d'entreprise alignée sur les résultats.*"¹⁹ Cottle propose une vision holistique de la stratégie de vente. Selon lui, la stratégie doit intégrer non seulement les aspects tactiques mais aussi les dimensions organisationnelles et culturelles de l'entreprise.

On déduire que La stratégie de vente correspond à l'ensemble des méthodes utilisées par une équipe commerciale pour atteindre ses objectifs de performance. Elle implique le positionnement de l'offre de produits ou de services sur une clientèle ciblée de manière pertinente et personnalisée.

3.1.2. Objectifs de la stratégie de vente

On peut distinguer 3 types des objectifs qualitatifs, des objectifs quantitatifs et des objectifs smart qui sont :

¹⁷ Porter M. E., *Avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir sa position*, Free Press, New York, 1985, p. 119.

¹⁸ Tracy B., *La psychologie de la vente : augmentez vos ventes plus vite et plus facilement que vous ne l'avez jamais imaginé*, Wiley, Hoboken, 2007, p. 45.

¹⁹ Cottle D. J., *Stratégie de vente : comment développer un plan gagnant pour votre équipe commerciale*, Business Expert Press, New York, 2010, p. 78.

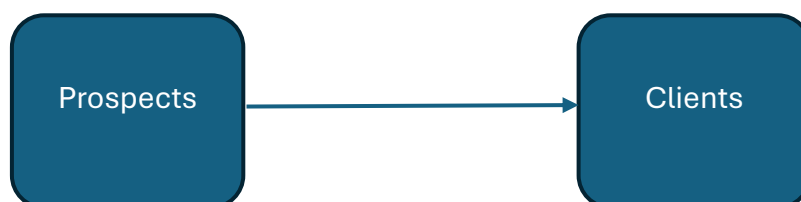
3.1.2.1. Objectifs quantitatifs.

Les objectifs quantitatifs se traduisent par la performance commerciale sous forme d'indicateurs mesurables, facilitant un suivi minutieux et une évaluation régulière. Ils sont fréquemment liés à des cibles précises, qu'elles soient financières ou opérationnelles :

a) Volume de ventes et chiffre d'affaires. Le but principal de toute stratégie de vente demeure l'augmentation du volume des ventes, que ce soit par le nombre d'unités écoulées ou par la somme d'argent générée.

b) Taux de conversion. Le taux de conversion constitue un indicateur de performance essentiel. Il permet d'évaluer l'efficacité de l'équipe commerciale au sein du processus de persuasion et de conclusion.

Figure 3. Taux de conversion



Source. « Élabore par moi-même »

c) Part de marché. L'accroissement de la part de marché représente un objectif stratégique : elle permet d'évaluer la position de l'entreprise par rapport à ses rivaux directs.

d) Rentabilité commerciale. L'objectif ici est d'optimiser le rapport coût d'acquisition client /valeur client. Plus le coût d'acquisition diminue et plus la fidélisation croît, plus la stratégie devient profitable.

e) Atteinte d'objectifs sectoriels. Des cibles spécifiques peuvent être instaurées en fonction du secteur : nombre de rendez-vous B to B effectués, taux de conversion des devis, délai moyen de conclusion de vente, etc.

Les objectifs quantitatifs offrent une compréhension chiffrée des résultats. Ils constituent les bases du pilotage de la stratégie de vente²⁰.

²⁰ Kaplan R. S., Norton D. P., Cartes stratégiques : transformer les actifs immatériels en résultats tangibles, Harvard Business Press, 2004.

3.1.2.2. Objectifs qualitatifs

Les objectifs qualitatifs concernent la qualité de la relation client, l'image de marque commerciale, l'expérience vécue par le vendeur. Ils visent à renforcer la fixation de l'entreprise dans l'esprit du client, au-delà de la simple vente.

a) Amélioration de la relation client. Une stratégie de vente efficace cherche à instaurer une relation de confiance durable, au lieu de se limiter à des ventes ponctuelles. Cela passe par une posture d'écoute, de conseil, et une personnalisation des échanges.

b) Satisfaction et fidélisation. Des objectifs qualitatifs peuvent viser à améliorer le net promoter score (NPS) qui est un indicateur utilisé pour mesurer la fidélité des clients, à augmenter la fidélité client, ou à réduire le taux de perte de clients.

c) Valorisation de l'image de marque. L'image que renvoie l'équipe de vente a un impact direct sur la marque perçue. Une stratégie de vente orientée qualité met l'accent sur le professionnalisme, la transparence et la capacité à générer positif.

d) Développement des compétences internes. Un objectif fondamental peut consister à améliorer les compétences des commerciaux

e) Veille et intelligence commerciale. La force de vente est aussi une source d'information précieuse. Elle est pour capter les signaux faibles du marché, détecter les tendances, et nourrir les services marketing ou innovation.

Les objectifs qualitatifs visent à renforcer la solidité relationnelle et stratégique de l'entreprise. Ils sont plus difficiles à mesurer, mais essentiels dans une logique de durabilité.

3.1.2.3. Les objectifs smart

Tous les objectifs, qu'ils soient quantitatifs ou qualitatifs, doivent être formulés selon la logique SMART :

- Spécifiques (précis) ;
- Mesurables (avec indicateurs) ;
- Ambitieux (mais atteignables) ;
- Réalistes (en lien avec les moyens disponibles) ;
- Temporalisés (avec une échéance définie).

3.2.3. Différence entre stratégie commerciale, marketing et stratégie de vente

Dans un contexte de compétition, il est primordial de faire une distinction nette entre la stratégie commerciale, la stratégie marketing et la stratégie de vente. Chacune d'elles remplit une fonction particulière mais interconnectée dans la réalisation des objectifs organisationnels.

3.2.3.1. Stratégie commerciale : « La stratégie commerciale désigne la manière dont une entreprise choisit de conquérir ses marchés et d'y assurer la vente de ses produits ou services. »²¹ Ses objectifs sont :

- Atteindre les cibles de chiffre d'affaires global ;
- Développer les parts de marché ;
- Structurer l'organisation commerciale (force de vente, distribution, tarification...).

3.2.3.2. Stratégie marketing « Une stratégie marketing consiste à sélectionner des marchés cibles et à concevoir des stratégies pour les servir de manière rentable. »²² Ses objectifs sont :

- Comprendre et segmenter le marché ;
- Développer une proposition de valeur attractive ;
- Créer des campagnes de communication ciblées.

3.2.3.3. La stratégie de vente. La stratégie de vente est la traduction opérationnelle de la stratégie commerciale, orientée terrain et résultats immédiats. Elle consiste à structurer les moyens (humains, digitaux, tactiques) pour transformer les leads en clients. Elle s'appuie sur la connaissance du terrain, la posture des commerciaux, l'utilisation des outils CRM et la capacité d'adaptation en temps réel. Ses objectifs sont :

- Convertir des prospects en clients ;
- Optimiser les performances de la force de vente ;
- Réduire le cycle de vente et augmenter le taux de transformation.

²¹ Lendrevie J., Lévy J., Lindon D., Mercator : Théorie et pratique du marketing, 10e éd., Dunod, Paris, 2012, p. 27.

²² Idem, P. 28.

On conclure, stratégie commerciale fixe les grandes orientations et objectifs globaux de conquête et de croissance, la stratégie marketing conçoit l'offre et la communication adaptées au marché ciblé, tandis que la stratégie de vente assure l'exécution concrète sur le terrain, avec un focus sur la conversion et la performance opérationnelle.

3.3. Les différents types de stratégies de vente

Les approches de vente se présentent sous différents modèles, adaptés aux objectifs, à la nature des produits, aux caractéristiques des clients et aux voies de distribution. Voici les modèles principaux employés par les entreprises :

3.3.1. Stratégies selon l'approche commerciale

L'approche commerciale représente la structure fondamentale de toute stratégie de ventes. Elle définit la manière dont l'entreprise interagit avec ses prospects et clients : de façon proactive sortante, réactive entrante, ou mixte. La sélection de l'approche dépend du modèle économique, du cycle de vente, du type de clientèle (B to B et B to C), du positionnement de l'entreprise ainsi que des ressources accessibles.

3.3.1.1. La stratégie de vente inbound (ventes entrantes)” Les stratégies entrantes impliquent d'attirer les prospects sur votre site Web. Ces clients ont effectué des recherches et ont déjà une petite idée de ce que sont votre entreprise et votre produit”²³. Son objectif est de Générer des leads qualifiés à travers des canaux digitaux. Les outils utilisés sont :

- **SEO (Search Engine Optimization)**. Optimisation du contenu d'un site pour améliorer son classement dans les résultats de recherche naturels (gratuits).
- **SEA (Search Engine Advertising)**. Publicité payante sur les moteurs de recherche pour apparaître en tête des résultats.
- **Blog et livres blancs**. Contenus informatifs destinés à éduquer ou convaincre une audience sur un sujet précis.
- **Réseaux sociaux**. Plateformes en ligne utilisées pour diffuser du contenu, interagir avec les clients et renforcer la visibilité.
- **Webinaires**. Séminaires en ligne permettant d'informer, former ou convertir des prospects en direct.

²³ Mathrubootham G., Guide complet pour une stratégie de vente gagnante, Freshworks, 2024, <https://www.freshworks.com/fr/sales/strategy/>

- **Pages d’atterrissage avec CTA (Call to Action).** Pages web conçues pour inciter les visiteurs à effectuer une action précise (achat, inscription, téléchargement...).

Ces Avantages sont :

- Meilleur engagement des prospects ;
- Moins coûteux que le push à grande échelle ;
- Approche moins agressive, mieux perçue.

Ces Limites sont :

- Processus plus lent (cycle de maturation long) ;
- Demande une expertise digitale solide ;
- Moins adapté aux cycles de vente très courts ou ultra concurrentiels.

3.3.1.2. Stratégies de vente outBound (ventes sortantes) « elles offrent à l’équipe commerciale un meilleur contrôle sur le processus de communication. Une stratégie sortante vous permet de toucher des clients potentiels, de diffuser de l’information sur votre produit ou service, et, enfin de compte, de le vendre ». ²⁴son objectif est de générer rapidement des opportunités commerciales, souvent à court terme.

Les avantages et les limites de cette stratégie sont :

Les avantages :

- Permet de cibler précisément des segments ;
- Contrôle total sur le timing et le message ;
- Accès à des marchés non encore conscients de leur besoin.

Les limites :

- Coût élevé en ressources humaines (force de vente) ;
- Risque de rejet ou de désintérêt ;
- Faible taux de transformation sans qualification préalable.

3.3.1.3. Stratégie hybride : combiner inbound et outbound

²⁴ Mathrubootham G., Guide complet pour une stratégie de vente gagnante, Freshworks, 2024, <https://www.freshworks.com/fr/sales/strategy/>

Combinaison des techniques d'inbound marketing et d'outbound marketing pour attirer et engager les clients par des approches complémentaires. Le choix entre une approche push ou pull ne dépend pas d'une préférence personnelle, mais d'un diagnostic stratégique clair.

Une entreprise doit analyser :

- La maturité de ses clients cibles ;
- La durée de son cycle de vente ;
- Ses ressources internes (commerciaux, marketing digital, CRM) ;
- Les objectifs de croissance à court, moyen et long terme.

Aujourd'hui, la tendance dominante va vers l'hybridation des approches. Une stratégie de vente moderne se doit d'être fluide, multicanale et pilotée par les données.

3.3.2. Stratégies basées sur le positionnement produit et marché

Le positionnement du produit par rapport au marché et ses caractéristiques est un aspect crucial de la création de la stratégie de vente. Cela détermine non seulement le public cible mais également les méthodes de vente. Cette stratégie repose sur quatre stratégies essentielles qui sont :

3.3.2.1. Stratégie de différenciation « Une stratégie de différenciation consiste à faire une offre dont le caractère spécifique est reconnu et valorisé par les clients. Ils acceptent de payer un prix supérieur pour des propositions à forts bénéfices perçus »²⁵. Son objectif est de valoriser une spécificité distinctive pour justifier un prix supérieur ou fidéliser une clientèle exigeante.

Ces avantages sont :

- Marges plus élevées ;
- Moins de concurrence sur le prix ;
- Meilleure fidélisation client.

Ces inconvénients sont :

- Nécessite une forte cohérence entre discours et expérience réelle ;
- Demande des investissements marketing plus lourds.

3.3.2.2. Stratégie de pénétration de marché. Est une approche d'expansion où une entreprise vise à accroître sa part de marché pour ses produits ou services déjà proposés sur

²⁵ Lendrevie J., de Baynast A., Lévy J., Mercator, 12e éd, Dunod, Paris, 2017, p. 612.

ses marchés actuels. Son objectif est de gagner des parts de marché rapidement, souvent via des promotions, des réductions ou une politique tarifaire agressive.

Ces avantages sont :

- Génère rapidement du volume ;
- Permet d'affaiblir ou d'évincer certains concurrents ;
- Bon levier pour une entrée sur un nouveau marché.

Ces inconvénients sont :

- Risque d'érosion de la marge ;
- Moindre fidélité client si l'avantage prix disparaît.

3.3.2.3. La stratégie de niche. « Cette approche consiste à cibler un segment de marché spécifique et peu concurrentiel. L'entreprise se spécialise dans un domaine précis et répond aux attentes d'un public bien défini. Une stratégie commerciale de niche est souvent adoptée par des marques premium ou des entreprises proposant des produits spécialisés »²⁶

3.3.2.4. La stratégie d'écémage. Selon Kottler « Une entreprise adoptant une stratégie de prélèvement sur le marché établit un tarif introductif élevé pour un produit récemment lancé dans le but d'optimiser les recettes provenant des segments disposés à acquitter ce coût ; la société enregistre un volume de ventes moindre mais bénéficie d'une plus grande rentabilité ». Son objectif est de maximiser la rentabilité dès le lancement, avant de baisser les prix pour toucher d'autres segments.

Ces avantages sont :

- Rentabilité immédiate ;
- Positionnement haut de gamme ;
- Cible les early adopter qui sont les personnes qui adoptent rapidement un nouveau produit ou service, juste après les premiers utilisateurs.

Ces inconvénients sont :

- Volume de vente limité.

²⁶ Nomadia, Organisation commerciale : définition et conseils, 2022, <https://www.nomadia.com/ressources/blog/organisation-commerciale-definition-conseils/>

- Peut attirer des concurrents low-cost qui est une stratégie qui consiste à proposer des produits ou services à bas prix en réduisant les coûts au maximum.

3.3.3. Stratégies de vente tactiques

Ce sont des méthodes utilisées pour maximiser les ventes et les profits auprès des clients existants, en se concentrant sur les moments clés où ils décident d'acheter.

Parmi elles, on trouve :

3.3.3.1. La vente incitative. Proposer un produit ou service plus cher ou plus complet que celui initialement choisi.

3.3.3.2. La vente croisée. Offrir des produits ou services complémentaires à ceux déjà achetés.

3.3.3.4. L'offre groupée. Vendre plusieurs produits ensemble à un prix avantageux.

3.3.3.5. L'essai gratuit. Permettre au client de tester un produit ou service avant de l'acheter.

3.3.3.6. La personnalisation de l'expérience client et la fidélisation. Adapter l'offre aux besoins spécifiques du client pour le garder fidèle.

3.3.4. Stratégies complémentaires. Ces sont des méthodes additionnelles qui viennent renforcer les techniques de vente principales. Elles permettent d'adapter la stratégie commerciale aux nouveaux comportements d'achat.

- **Vente (Selling).** Action de convaincre un client d'acheter un produit ou un service.
- **Séquences de vente multicanales.** Utilisation coordonnée de plusieurs canaux (email, téléphone, réseaux sociaux...) pour suivre et relancer un prospect.
- **Vente assistée par les données.** Technique qui utilise les données clients pour personnaliser l'approche de vente et améliorer les résultats.
- **Stratégies basées sur l'automatisation du parcours client.** Actions automatisées (emails, messages, offres) envoyées selon le comportement du client pour le guider vers l'achat.

Tableau 1. Les types de stratégies de vente

Stratégies selon l'approche commerciale	<ul style="list-style-type: none"> - La stratégie de vente inbound (ventes entrantes) ; - La stratégie de ventes outBound (ventes sortantes) ; - La Stratégie hybride : combiner inbound et outbound.
--	--

Le cadre théorique de la stratégie de vente

Stratégies basées sur le positionnement produit et marché	<ul style="list-style-type: none"> - La Stratégie de différenciation ; - La Stratégie de pénétration de marché ; - La stratégie de niche ; - La stratégie d'écrouissage.
Stratégies de vente tactiques	<ul style="list-style-type: none"> - Vente incitative (Upselling) ; - Vente croisée (Cross-selling) ; - Offre groupée ; - Essais gratuits ; - Personnalisation de l'expérience client ; - Fidélisation clients .
Stratégie complémentaire	<ul style="list-style-type: none"> - Vente selling ; - Séquences de vente multicanales ; - Vente assistée par les données ; (data-driven selling) - Stratégies basées sur l'automatisation du parcours client.

Source. « Elaborer par moi-même »

3.4. Composants clés d'une stratégie de vente efficace

La création d'une stratégie de vente efficace dépend de plusieurs éléments clés qui doivent agir en synergie. Parmi ceux-ci figurent la segmentation du marché, le ciblage des consommateurs, le positionnement stratégique de l'offre, ainsi que la sélection des canaux de distribution. Ces éléments aident l'entreprise à maximiser les ventes, à mieux saisir les besoins de sa clientèle et à se distinguer dans un milieu compétitif.

3.4.1. Segmentation du marché et ciblage

La segmentation du marché et le ciblage constituent des étapes fondamentales dans l'élaboration d'une stratégie de vente performante. Ces démarches permettent à l'entreprise d'identifier les groupes de clients les plus pertinents à atteindre et de concevoir des offres commerciales adaptées à leurs besoins spécifiques. Dans un contexte de concurrence accrue et de saturation des marchés, adopter une approche segmentée devient un impératif stratégique pour optimiser les ressources commerciales et maximiser les résultats.

3.4.1.1. Définition de la segmentation

Selon Kotler et Keller « La segmentation consiste à découper le marché en groupes homogènes et différents les uns des autres, avant de choisir quels groupes viser. Il s'agit donc d'une étape préalable qui permet ensuite de choisir sa cible et d'affiner les produits et services en les adaptant spécifiquement aux clients visés ». ²⁷

3.4.1.2. Les objectifs de la segmentation

La segmentation des marchés permet à l'entreprise de :

- **Comprendre et décrire les marchés.** Les segments de marché n'ont pas tous le même poids dans le marché global de la catégorie de produits et ils peuvent avoir des évolutions différentes...
- **Faciliter la conception et le développement de produits nouveaux.**
- **Faciliter les décisions tactiques.** Certains segments de clientèle sont plus sensibles à des variables du mix que d'autres, comme par exemple au prix ou aux promotions...

Les critères de segmentation. Il existe deux types de critères de segmentation :

a. Les variables descriptives :

- Les critères géographiques
- Les variables démographiques
- La situation de famille

b. Les variables attitudinales et comportementales :

- Les occasions d'usage
- Le taux d'utilisation et les quantités consommées
- Les habitudes de consommation
- Les bénéfices ou avantages recherchés
- Les styles de vie

²⁷ Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing Management (15th ed.) p.715.

Tableau 2. Les critères de la segmentation

Catégorie des critères	Exemple de classes dans ces critères
Démographique	
Sexe	Hommes, femmes
Age	Moins d'1 an, 1-2, 3-5, 6-9, 10-12, 13-17, 18-24, 25-34, 35-49, 50-59, 60-64, 65 ans et plus
Caractéristiques physiques	Taille (vêtements), type et couleur des cheveux, couleur de peau
Taille du foyer	1, 2, 3, 4, 5 personnes ou plus
Composition de la famille	Célibataires, couples, familles avec enfants, familles monoparentales, couples âgés
Géographiques	
Régions multinationales	Europe, Asie, Amérique du Nord, Afrique, etc.
Régions nationales	Île-de-France, Nord, Sud-Est, Ouest, etc.
Catégorie de ville habitée	< 2 000 hab., 2 000-5 000, 5 000-20 000, 20 000-50 000, 50 000-100 000, > 1 000 000 hab.
Climat	Chaud, tempéré, froid, ensoleillé, pluvieux
Géo-démographie	Segmentation par code postal, quartier, zone résidentielle
Sociaux ou économiques	
Revenu annuel	< 10 000 €, 10 000-20 000 €, 20 000-35 000 €, 35 000-60 000 €, > 60 000 €
Niveau d'instruction	Primaire, secondaire, supérieur
Profession (selon INSEE)	Agriculteurs, chefs d'entreprise, ouvriers, cadres, retraités, étudiants, chômeurs
Religion et pratique religieuse	Catholique, protestant, musulman, juif, autres, non pratiquants

Source. « BAYNAST, LENDREVIE, LEVY. *MERCATOR, Paris, 2017* (12th ed.) p. 721 »

Dans les marchés B to B, comme dans le secteur de l'énergie, les critères incluent également

- La taille de l'entreprise cliente ;
- Le secteur d'activité ;
- La localisation industrielle ;
- Les volumes de consommation ou les cycles de production.

3.4.2. Ciblage des segments : « Le ciblage permet à l'entreprise de définir les segments de marché qu'elle souhaite atteindre et oriente sa stratégie marketing. Un ciblage efficace évite à l'entreprise de s'intéresser à des segments qui ont un faible potentiel de rentabilité. En se focalisant sur des profils types de clients, l'entreprise concentre ses ressources et ses efforts en fonction des attentes exprimées par ces segments ». ²⁸ les stratégies de ciblage peuvent être

- **Indifférenciées.** Offre unique pour l'ensemble du marché ;
- **Différenciées.** Offres spécifiques par segment ;
- **Concentrées.** Focalisation sur un seul segment ;
- **Personnalisées.** Marketing individualisé.

Le ciblage repose donc sur l'analyse des segments de marché, en fonction de 2 facteurs :

- Les ressources de l'entreprise
- Les objectifs de l'entreprise

3.4.3. Le positionnement « Le positionnement est le choix stratégique des éléments clefs d'une proposition de valeur, qui permet de donner à son offre une position crédible, attractive et différente sur son marché et dans l'esprit des clients » ²⁹.

Un bon positionnement doit répondre à 3 critères :

- **Un positionnement simple.** L'offre est compréhensible par les consommateurs et par l'acheteur ;
- **Un positionnement crédible.** L'offre se montre pertinente et adaptée aux besoins des clients potentiels ;

²⁸ Lefebvre A., Le ciblage marketing, Le Blog du Dirigeant, 2022, <https://www.leblogdudirigeant.com/le-ciblage/>

²⁹ Baynast A., Lendrevie J., Lévy J., Mercator, 12e éd., Dunod, Paris, 2017, p. 744.

- **Un positionnement attractif.** L'entreprise propose un produit ou une offre réellement différente de ce qui est proposé au consommateur sur un marché ciblé.

Les 3 différents types de positionnement :

- **Le positionnement sur les avantages du produit.** Cette approche met en avant ce que le produit fait pour le client
- **Le positionnement sur la qualité des produits.** On insiste sur le fait que le produit est très bien fait et dure longtemps
- **Le positionnement sur les applications des produits.** Ce positionnement montre comment et où le produit est utilisé

Toute sorte de positionnement doit être

- **Clair.** Fondé sur les caractéristiques que possède la marque, objectifs ou symbolique et parfaitement identifiables par les consommateurs.
- **Pertinent.** Il doit correspondre aux attentes des clients et, crédible vis-à-vis de la concurrence, il doit avant tout convaincre.
- **Distinctif.** Être différent des concurrents, et le faire savoir. Mettre en avant une qualité que les autres marques n'ont pas ou qu'elles ne mettent pas en avant.
- **Cohérent.** Le positionnement doit apparaître logique aux consommateurs.
- **Attractif.** Mettre en avant l'avantage capable de convaincre les consommateurs. Rester à l'écoute de ses clients pour trouver plus facilement l'argument phare.
- **Durable.** Les clients ont des repères et des habitudes, et il faut du temps pour installer un nouveau positionnement, d'où l'importance de veiller à trouver un positionnement qui puisse pérenniser et servir la marque.

Les avantages d'un bon positionnement marketing est le point de départ de la démarche de communication, choisir le bon positionnement est un élément déterminant pour réussir la campagne et le principal écueil dans l'élaboration du positionnement, c'est de ne pas choisir et essayer de combiner entre eux tous les atouts de la marque, pour être sûr de convaincre « tout le monde ». Le risque, dans ce cas, est de ne pas être clair dans l'esprit du consommateur, il vaut mieux choisir un axe, celui qui semble le plus porteur et le décliner afin qu'il devienne un élément de différenciation.

3.4.4. Choix des canaux de distribution

Selon Thomas Wittenmeyer « Les canaux de distribution jouent un rôle central dans la stratégie commerciale de toute entreprise. Ils permettent d'acheminer vos produits ou services jusqu'à vos clients, tout en optimisant leur visibilité et leur accessibilité. Comprendre ces circuits, choisir les bons pour votre activité et savoir les utiliser efficacement peut faire toute la différence dans la réussite de votre entreprise ».³⁰

Les types de canaux de distribution. On distingue cinq canaux de distribution qui sont indispensables dans la fonction commerciale de l'entreprise : canaux directs, canaux indirects, canaux courts, canaux longs et canaux en ligne. On va les présenter dans le tableau suivant

Tableau 3. Les canaux de distribution

Canal	Définition	Avantage	Inconvénient
Canal direct	Producteur vent directement au consommateur final sans intermédiaire	Contrôle total sur la relation client marges plus élevées	Nécessite une logistique interne coûteuse et un effort marketing important
Canal en direct	Le producteur passe par des intermédiaires grossiste détaillant pour atteindre les consommateurs final	Accès à un marché plus large grâce au réseau des intermédiaires	moins de contrôle sur l'expérience client réduction d'une marge unitaire
Canal court	Un nombre limité d'intermédiaire entre le producteur et le consommateur final	Reduction des coûts liée aux intermédiaires Meilleur marge pour le producteur	L'imitation de la couverture géographique dépendance à un canal unique

³⁰ Wittenmeyer T., Canaux de distribution, Legalstart, 2024, <https://www.legalstart.fr/fiches-pratiques/astuces-entrepreneurs/canaux-distribution/>

Le cadre théorique de la stratégie de vente

Canal court	Inclut plusieurs intermédiaire entre le producteur et le consommateur final	Large couverture géographique et accès à de nouveaux points de vente	Marge réduite en raison des coûts liés aux processus intermédiaire plus complexe
Canale en ligne	Le distributeur se fait via des plateformes numériques comme le site e-commerce, marketplaces ou réseaux sociaux	Accessibilité 24/7, coût logistique réduit, collecte de données sur les clients	Dépendance aux plateformes tierces, forte concurrence en ligne, expertise technique requise

Source. « Thomas Wittenmeyer, legalstart, Canaux de distribution 2024, <https://www.legalstart.fr/fiches-pratiques/astuces-entrepreneurs/canaux-distribution> »

3.5. Outils d'évaluation de la performance commercial

La performance, selon Claude Billet. « Est centrée sur des résultats observables et mesurables. La performance met en évidence les éléments qui paraissent essentiels de l'activité à travers des indicateurs spécifiques. Ainsi, mesurer la performance à court terme revient à choisir et à sélectionner des indicateurs de rendement et de productivité. L'objectif étant de faire ressortir le lien entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre ». ³¹

La mesure de la performance à moyen terme revoie l'analyse pour distinguer les résultats autrement. Celle-ci se base sur des indicateurs d'efficacité à moyen terme qui renseignent sur la constance des résultats et de leur tendance.

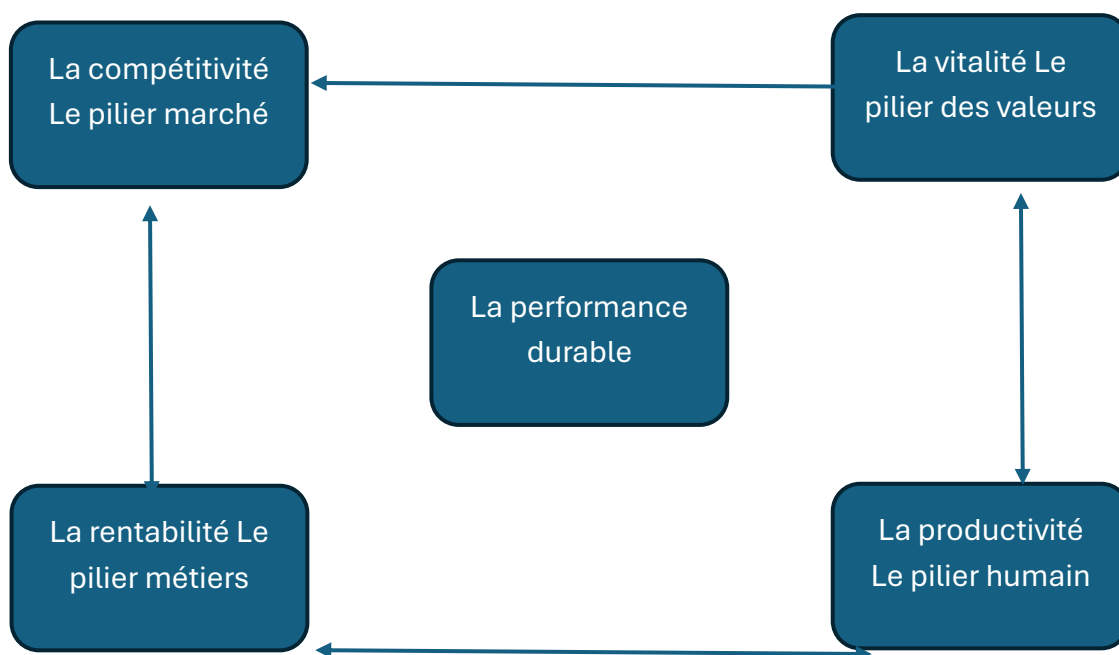
La mesure de la performance à long terme, cette dernière se base sur l'identification d'indicateurs ayant trait au maintien et à l'évolution de compétences-métier. Les indicateurs de performance à long terme sont très appréciés de nos jours du fait qu'ils répondent mieux aux objectifs de flexibilité et de service associé au produit. ³²

Les quatre piliers de la performance durable sont présente comme suit

³¹ Billet C., Le guide des techniques d'évaluation : Performances, compétences, connaissances, Dunod, Paris, 2005, p. 43.

³² Amokrane A., Bekour F., Les indicateurs de mesure de performance comme moyen d'évaluation de la compétitivité des PME, UMMTO, Tizi Ouzou, 2014, p. 40.

Figure 4. Les quatre piliers de la performance durable



Source. « P. Pinto, « La performance durable. Renouer avec les fondamentaux des entreprises qui durent », Dunod, Paris, 2003, p. 11 ».

3.6. Les différents types d'indicateurs clés de performance

Pour savoir si la stratégie de vente fonctionne, il faut mesurer les résultats obtenus. Cela se fait à l'aide de plusieurs outils comme les indicateurs de performance, les tableaux de bord et le CRM.

3.6.1. Indicateurs de performance : KPIs

Maintenant on passe à la composition des indicateurs clés de performance, voici 33 exemples d'indicateurs clés de performance fréquemment utilisée par les entreprises dans ce tableau suivant :

Tableau 4. Les types d'indicateurs clés de performance (KPI).

KPI financiers	<ul style="list-style-type: none"> - Chiffre d'affaires ; - Taux de rétention des revenus nets ; - Marge bénéficiaire nette ; - Résultat avant intérêts, impôts et dotations aux amortissements ;
----------------	---

Le cadre théorique de la stratégie de vente

	<ul style="list-style-type: none"> - Fonds d'exploitation ; - Flux de trésorerie.
KPI liés aux clients	<ul style="list-style-type: none"> - Taux de recommandation net ; - Coût d'acquisition client ; - Satisfaction client ; - Fidélisation client ; - Taux d'attrition client ; - Nombre total de clients payants ; - Nombre de nouveaux clients.
KPI liés aux processus et aux opérations	<ul style="list-style-type: none"> - Délai de production ou délai d'approvisionnement ; - Nombre de plaintes ou de tickets de bug ; - Indicateurs liés à la chaîne d'approvisionnement (délai moyen de recouvrement des créances clients, par exemple).
KPI liés aux employés ou aux ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> - Taux de rétention des employés ; - Satisfaction des employés ; - Ratio de compétitivité salariale.
KPI liés aux ventes	<ul style="list-style-type: none"> - Taux d'acquisition ; - Nombre de clients perdus en faveur de la concurrence ; - Taux de pénétration sur le marché.

KPI marketing digital et e-commerce	<ul style="list-style-type: none"> - Leads qualifiés ; - Taux de conversion ou taux de transformation ; - Taux d'ouverture ; - Nombre de clics ; - Nombre de visiteurs ; - Taux de délivrabilité (nombre d'emails effectivement reçus lors d'une campagne emailing) ; - Nombre d'abonnés sur les réseaux sociaux ; - Nombre de téléchargements de contenu ; - Taux de clics ; - Taux de rebond ; - Taux de désabonnement.
-------------------------------------	--

Source. « [Julia Martins](https://asana.com/fr/resources/key-performance-indicator-kpi) Qu'est-ce qu'un indicateur de performance, ou KPI, Asana, 2025
<https://asana.com/fr/resources/key-performance-indicator-kpi> »

En résumé, les KPI offrent un moyen efficace de mesurer et de suivre les performances d'une entreprise sur une variété de mesures différentes.

3.6.2. Suivi stratégique : tableaux de bord, reporting,

3.6.2.1. Tableaux de bord. Un tableau de bord de gestion de projet désigne un outil visuel essentiel au pilotage d'un projet. Il en fournit une vue d'ensemble en temps réel et centralise les informations clés associées³³. Ce tableau rassemble des indicateurs de performance (KPI), afin de suivre des éléments importants tels que :

- Les délais ;
- Le budget ;
- L'avancement des tâches.

³³ Drack A., Petit C., validé par Masmoudi M., Gestion de projet, Appvizer, 2020,
<https://www.appvizer.fr/magazine/operations/gestion-de-projet/quel-tableau-de-bord-en-gestion-de-projet>

Grâce à cet outil, les équipes identifient rapidement les priorités ainsi que les points bloquants.

3.6.2.2. Le reporting ou rapport d'activité. Celui-ci est un dispositif servant à matérialiser des données spécifiques, récoltées sur une période déterminée. Il implique donc la mise en place d'un processus de collecte, d'analyse puis de présentation de ces informations clés³⁴.

3.6.3. Customer Relationship management CRM. La Gestion de la Relation Client, plus communément appelée par son acronyme GRC (En anglais CRM, ou Customer Relationship Management) désigne l'ensemble de la démarche qui, à partir d'un entrepôt de données et d'applications logicielles spécifiques, permet de pratiquer un marketing ouvert (multipliant les points de contact) et relationnel avec ses clients dans le but d'augmenter la rentabilité globale de l'entreprise. ³⁵.

Section 4. La stratégie de vente dans le secteur énergétique

Le secteur énergétique présente des particularités fortes qui influencent profondément les logiques commerciales. Contrairement aux marchés de grande consommation, la vente d'énergie repose sur une relation contractuelle de long terme, un cadre réglementaire strict, une infrastructure technique lourde, et une clientèle diversifiée (particuliers, entreprises, collectivités). Ces spécificités imposent des approches de vente adaptées, mêlant ingénierie, pédagogie et confiance.

4.1 – Spécificités du secteur énergétique

Le marché de l'énergie se distingue par plusieurs caractéristiques qui influencent directement la stratégie de vente :

4.1.1. Un produit intangible, indispensable mais peu différenciable

L'énergie est un bien de consommation non visible, mais essentiel au fonctionnement de toute activité économique. Sa standardisation (1 kWh reste identique peu

³⁴ Montéréal J., Business Intelligence, Appvizer, 2023,
<https://www.appvizer.fr/magazine/analytique/bi/reporting-exemple>

³⁵ Claude Demeure, Aide-mémoire marketing, 6e éd., Dunod, Paris, 2008.

importe le fournisseur) rend la différenciation par le produit quasi impossible. La valeur se construit donc sur le service, la qualité de la relation client, l'efficacité du réseau, et l'innovation³⁶

4.1.2. Un marché fortement encadré

L'activité est souvent soumise à une réglementation stricte, à des obligations de service public, et à une tarification encadrée (notamment pour les opérateurs historiques comme SONELGAZ). Cela réduit les marges de manœuvre commerciales classiques et impose une stratégie fondée sur la conformité, la transparence et la stabilité.

4.1.3. Des infrastructures complexes et une logique territoriale

La vente d'énergie dépend de réseaux physiques de transport et de distribution, nécessitant de lourds investissements. Cela conditionne les stratégies à une logique géographique forte, avec des approches différenciées selon les régions, les densités de population et la typologie des clients.

4.1.4. Une relation client durable. La vente ne se limite pas à la souscription d'un contrat. Elle engage une relation de long terme, intégrant des aspects techniques (raccordement, dépannage), administratifs (facturation, suivi), et relationnels (service client). Cela impose une stratégie de vente orientée confiance, satisfaction et fidélisation.

4.2. Tendances actuelles en matière de stratégie de vente. L'évolution du marché, des technologies et des attentes pousse les acteurs de l'énergie à repenser leur stratégie de vente. Trois tendances majeures se dégagent :

4.2.1. Orientation client et personnalisation. Les acteurs ne se contentent plus de vendre de l'énergie. Ils proposent désormais des offres sur mesure, adaptées aux profils (famille, entreprise, collectivité), aux usages (chauffage, mobilité électrique), et aux comportements (consommation verte, autoconsommation).

Cette logique impose :

- Une segmentation plus fine ;
- Des offres modulables ;

³⁶ Chesbrough H. W., *Open Services Innovation : repenser votre entreprise pour croître et concurrencer dans une nouvelle ère*, Jossey-Bass, San Francisco, 2011.

- Une écoute active des besoins.

4.2.2. Ouverture vers des services à valeur ajoutée. Les fournisseurs énergétiques élargissent leur périmètre avec des offres telles que :

- La domotique ;
- Le conseil en efficacité énergétique ;
- L'installation de panneaux solaires ou de bornes électriques.

Ces services deviennent des leviers de différenciation commerciale sur un marché saturé³⁷.

4.2.3. Prise en compte de la transition énergétique

La demande pour des offres écologiques, durables et transparentes devient centrale. Les stratégies de vente doivent intégrer :

- Des arguments environnementaux crédibles (mix énergétique, compensation carbone) ;
- Une communication pédagogique sur les impacts ;
- Des engagements concrets pour accompagner les clients vers des usages plus responsables.

4.3. Digitalisation des processus de vente

Le digital transforme profondément la vente d'énergie, sur plusieurs niveaux :

4.3.1. Automatisation et canaux numériques. Les clients attendent aujourd'hui des expériences fluides et instantanées. Les fournisseurs investissent massivement dans :

- Des plateformes web et applications mobiles ;
- La souscription en ligne ;
- Des espaces clients autonomes ;
- Et des chatbots ou assistants virtuels.

Cela réduit les coûts, augmente la satisfaction client et améliore la réactivité commerciale.

4.3.2. Data et intelligence commerciale. L'analyse des données permet de :

- Mieux cibler les offres ;
- Anticiper les comportements ;

³⁷ Porter M. E., Qu'est-ce que la stratégie ? Harvard Business Review, 6e éd., 1996, p. 61–78.

- Personnaliser les communications.

Les CRM modernes intègrent désormais l'IA pour proposer au bon moment l'offre la plus pertinente, améliorant drastiquement les taux de conversion.

4.3.3. Digitalisation de la force de vente. La digitalisation ne se limite pas aux canaux. Elle touche aussi les équipes commerciales :

- Outils mobiles pour la prospection ;
- Suivi de performance en temps réel ;
- Reporting automatisé.

Conclusion

Cette partie théorique a permis de comprendre que la stratégie de vente ne se résume pas à vendre un produit mais qu'elle s'appuie sur une vision globale des choix réfléchis et des outils précis elle est au croisement de la stratégie de l'entreprise du marketing et de la performance commerciale. Chaque décision qu'il s'agisse de cibler un marché de choisir un canal de fixer un prix ou de former des équipes doit être cohérentes avec les objectifs de l'entreprise.

Dans le dans un cadre comme l'énergie ou les produits sont standards les contraintes nombreuses et les clients très variés la stratégie de vente doit s'adapter en permanence elle devient un levier clé pour renforcer la confiance améliorer la qualité du service et accompagner le les clients en vert des choix plus responsables. Ces éléments théoriques serviront de base pour analyser dans le la deuxième partie comment une entreprise publique comme Sonelgaz mais on ouvre sa stratégie de vente sur le terrain de vente aux exigences d'un environnement en constante évolution.

Chapitre II.

**La stratégie de vente dans le
secteur énergétique cas
Sonelgaz SDO**

Introduction

Dans un contexte où la performance commerciale est devenue un enjeu majeur même pour les entreprises évolue dans des secteurs réguliers la stratégie de vente occupe une place centrale elle permet non seulement de répondre aux besoins des clients mais aussi d'assurer la pérennité et l'efficacité des organisations la Sonelgaz entreprise publique du secteur énergétique n'échappe pas à cette logique et doit adapter sa stratégie de vente aux exigences d'un environnement en constante évolution.

L'analyse s'articule autour de quatre axes principaux. Dans un premier temps, on présentera l'entreprise SONELGAZ afin de mieux comprendre son positionnement global et son rôle dans le paysage énergétique national. Ensuite, nous analyserons le domaine d'activité stratégique (DAS) propre à la SDO, ainsi que ses principales orientations, dans le but d'évaluer la pertinence de ses choix organisationnels au regard de sa mission de service public. La troisième partie de ce chapitre portera sur la stratégie de vente adoptée par la SDO, à travers l'étude de ses méthodes, de ses outils, de l'organisation de sa force de vente, ainsi que des logiques de segmentation et de ciblage qu'elle applique. Enfin, une analyse qualitative viendra compléter cette approche, reposant sur un entretien mené avec le directeur des services commerciaux de la SDO. Cet échange permettra de confronter la réalité du terrain aux fondements théoriques développés en première partie, et d'identifier les leviers d'amélioration.

On repose la démarche sur une approche qualitative, combinant l'analyse documentaire, les observations de terrain effectuées durant notre stage, et l'entretien semi-directif avec un acteur clé de la stratégie commerciale de l'entreprise.

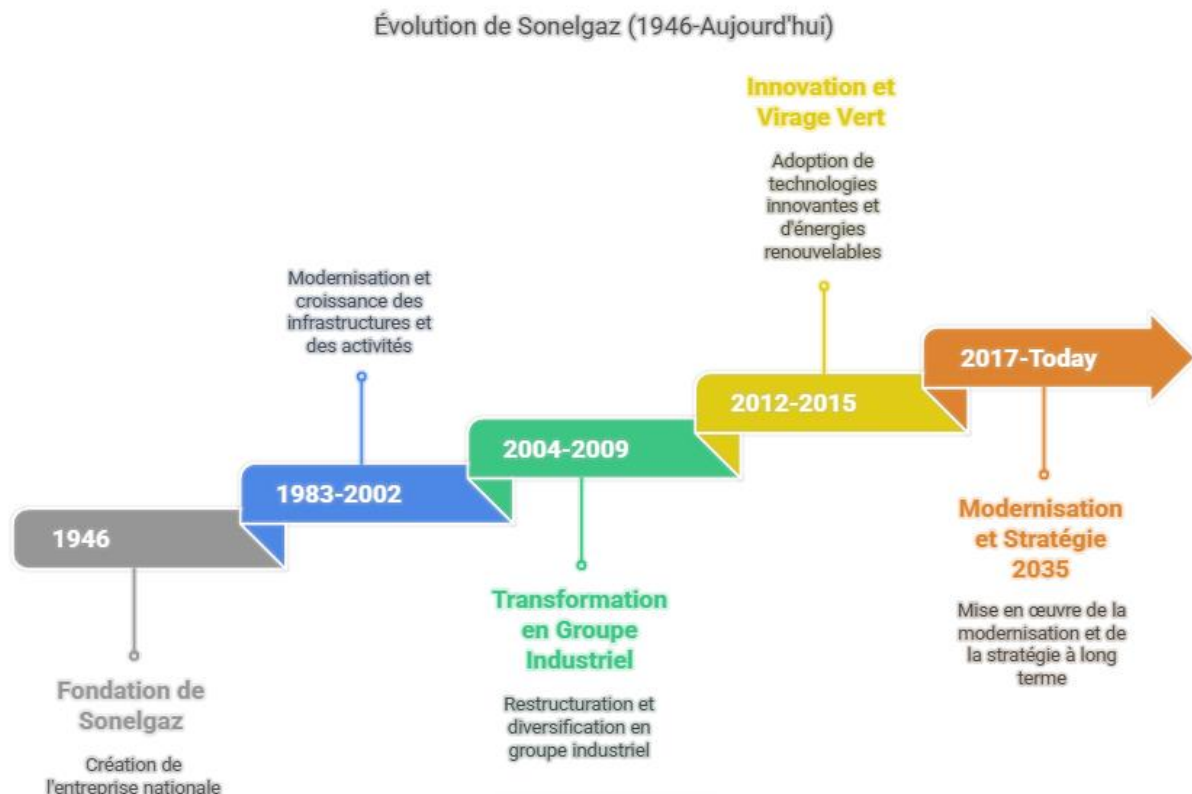
Section I : Présentation de l'entreprise Sonelgaz et l'analyse de la stratégie globale.

Cette section présente d'abord l'historique de SONELGAZ, puis ses missions, sa vision et ses valeurs. Elle aborde ensuite les données économiques essentielles de l'entreprise, avant d'analyser son positionnement stratégique à travers les outils SWOT, PESTEL et les cinq forces de Porter. Enfin, elle se termine par la présentation de la Société de Distribution Ouest (SDO).

1.1. Historique de la Sonelgaz

L'entreprise est l'opérateur historique dans le domaine de la fourniture des énergies électriques et gazière en Algérie. Créée en 1969, Sonelgaz, œuvre depuis un demi-siècle au service du citoyen algérien en lui apportant cette énergie essentielle à la vie quotidienne. Avec la promulgation de la loi sur l'électricité et la distribution du gaz par canalisations, Sonelgaz est passée d'une entreprise verticalement intégrée à une holding pilotant un Groupe industriel diversifié. La Sonelgaz a toujours joué un rôle majeur dans le développement économique et social du pays. Sa contribution dans la concrétisation de la politique énergétique nationale est à la mesure des importants programmes réalisés, en matière d'électrification rurale et de distribution publique gaz ; ce qui a permis de hisser le taux de couverture en électricité à 99% pour 11 461 721 clients et un taux de pénétration du gaz à 65% pour 7 308 462 clients. Aujourd'hui, le groupe Sonelgaz est composé de 11 sociétés filiales, gérées directement par la holding et de 10 sociétés en participations avec des tiers.³⁸

Figure 5. Évolution de la Sonelgaz



Source « élaboré par moi-même à l'aide de l'application CANVA »

³⁸ SONELGAZ, Qui sommes-nous ? <https://www.sonelgaz.dz/fr/category/qui-sommes-nous>

1.2. **Mission, vision et valeurs.** La mission, la vision et les valeurs de SONELGAZ SDO sont résumées dans le tableau suivant :

Tableau 5. La déférence entre les missions, visions et les valeurs

Élément	Définition	Contenu chez Sonelgaz
Mission	Raison d'être actuelle de l'entreprise ; ce qu'elle fait et pour qui elle le fait .	<ul style="list-style-type: none"> - Fournir de manière fiable l'électricité et le gaz aux citoyens et aux entreprises en Algérie. - Soutenir le développement économique et social du pays.
Vision	Objectif à long terme ; où l'entreprise veut aller ?	<ul style="list-style-type: none"> - Devenir un acteur énergétique de référence au niveau national. - Contribuer à la transition énergétique et au développement durable
Valeurs	Principes fondamentaux qui guident les comportements et les décisions.	<ul style="list-style-type: none"> - Devenir un acteur énergétique de référence au niveau national. - Contribuer à la transition énergétique et au développement durable. - Innovation : modernisation des réseaux. - Proximité client : services adaptés et écoute active - Intégrité : éthique et transparence. - Esprit d'équipe : collaboration et montée en compétence.

Source. « Document interne à l'entreprise »

1.3. L'analyse des données économiques clés de SONELGAZ

Le tableau suivant présente les principales données économiques et opérationnelles de SONELGAZ. Il résume ses capacités de production, ses indicateurs financiers, le volume de sa clientèle ainsi que ses effectifs. Ces éléments permettent de comprendre le poids économique et stratégique de l'entreprise dans le secteur de l'énergie en Algérie.

Tableau6. Données clé de la Sonelgaz

Catégorie	Données clés
Capacités de production	<ul style="list-style-type: none"> - Production électrique : 20 000+ MW - (majorité thermique, renouvelable en développement). - Réseau électrique : 600 000+ km de lignes. - Réseau gazier : 150 000+ km de canalisations.
Données financières	<ul style="list-style-type: none"> - Chiffre d'affaires annuel : 1 500–2 000 Milliards DZD. - Investissements annuels : Centaines de milliards DZD. - Subventions étatiques : Importantes (tarifs subventionnés).
Clients & Consommation	<ul style="list-style-type: none"> - Abonnés électricité : 9+ millions. - Abonnés gaz : 6+ millions. - Consommation électrique annuelle : ~70 000 GWH
Emploi & RH	<ul style="list-style-type: none"> - Effectif total : ~50 000 employés. - Recrutements annuels : Plusieurs milliers (techniciens, ingénieurs).

Source. « SONELGAZ. (2023). Rapport annuel d'activités 2022. Société Algérienne de l'Électricité et du Gaz ».

1.4. Diagnostic stratégique complet (SWOT, PESTEL, 5 forces de Porter).

Avant de définir une stratégie de vente efficace, il est essentiel d'analyser la situation réelle de l'entreprise. Et ce diagnostic permet de définir les forces et les faiblesses

ainsi que les opportunités et menaces à travers les outils SWOT, PESTEL et les cinq forces de Porter.

1.4.1. L'analyse SWOT de Sonelgaz

L'analyse SWOT met en évidence les forces et faiblesses internes de SONELGAZ, ainsi que les opportunités et menaces externes liées à son environnement stratégique. Elle est présentée ci-dessous sous forme de matrice en quatre quadrants, afin de structurer visuellement les éléments identifiés.

<p>Forces (Strengths)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Soutien de l'État (subventions, financements publics). - Monopole national sur la distribution d'électricité et de gaz - Réseau de distribution étendu sur tout le territoire ouest. - Expérience technique historique du groupe SONELGAZ 	<p>Faiblesses (Weaknesses)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lourde bureaucratie interne et lenteur décisionnelle - Système d'information peu intégré et faiblement digitalisé - Faible culture de performance commerciale. - Dépendance aux décisions centralisées du groupe
<p>Opportunités (Opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Digitalisation du secteur énergétique. - Transition énergétique (introduction des énergies renouvelables). - Possibilité de moderniser la relation client via le CRM et les canaux digitaux. 	<p>Menaces (Threats)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Réformes réglementaires pouvant limiter les marges de manœuvre. - Pression croissante des usagers pour un meilleur service. - Concurrence potentielle en cas d'ouverture du marché.

Source. « Elabore par moi-même à l'aide des document interne de l'entreprise SONELGAZ. (2023) »

Cette analyse SWOT montre que SONELGAZ possède de solides atouts structurels comme le soutien de l'État, son monopole national et son expertise technique. Mais ces forces sont freinées par des faiblesses internes importantes, comme la lenteur administrative, un système d'information peu digitalisé et une faible culture de la performance commerciale. Les opportunités, comme la transition énergétique ou la digitalisation, sont claires, mais SONELGAZ devra surmonter des menaces réglementaires et des attentes sociales de plus en plus fortes. Cette lecture interne/externe confirme

l'urgence d'une transformation commerciale, centrée sur la relation client et les outils numériques.

1.4.2. L'analyse PESTEL de la Sonelgaz.

L'analyse PESTEL permet d'identifier les facteurs politiques, économiques, socioculturels, technologiques, écologiques et légaux qui influencent SONELGAZ. Ces éléments du macro-environnement ont un impact direct sur la stratégie, l'organisation et les décisions de l'entreprise.

Tableau 7. L'analyse PESTEL au sein de la Sonelgaz

Facteur	Influence sur SONELGAZ
Politique	<ul style="list-style-type: none"> - Forte régulation de l'État ; - Monopole public maintenu ; - Subventions sur les tarifs énergétiques
Économique	<ul style="list-style-type: none"> - Dépendance au budget national ; - Investissements influencés par les politiques publiques ; - Pression pour améliorer la rentabilité.
Socioculturel	<ul style="list-style-type: none"> - Croissance démographique et urbanisation ; - Attentes sociales fortes en matière d'accès et de qualité du service ; - Sensibilité sociale aux coupures.
Technologique	<ul style="list-style-type: none"> - Nécessité de modernisation des infrastructures ; - Développement lent des outils digitaux ; - Opportunités liées aux nouvelles technologies (réseaux intelligents, CRM).
Écologique	<ul style="list-style-type: none"> - Pression croissante pour intégrer les énergies renouvelables ; - Exigences environnementales liées aux émissions ; - Enjeux de transition énergétique.
Légal	<ul style="list-style-type: none"> - Cadre réglementaire strict ; - Normes techniques obligatoires ; - Réformes possibles du marché de l'énergie.

Source. « Elabore par moi-même à l'aide des document interne de l'entreprise SONELGAZ. (2023) et SONELGAZ. (2024) »

L'analyse PESTEL met en lumière un environnement très encadré politiquement, où SONELGAZ dépend fortement de l'État pour ses décisions et ses tarifs. Sur le plan économique et technologique, l'entreprise fait face à une pression de rentabilité et à un besoin urgent de modernisation. Les facteurs socioculturels et écologiques montrent que les attentes des citoyens sont de plus en plus fortes, surtout en matière de qualité de service et de respect de l'environnement. Cette situation appelle à une adaptation rapide de SONELGAZ : plus d'agilité, plus d'outils digitaux, et une stratégie plus tournée vers l'utilisateur.

1.4.3. Les 5 forces de Porter dans la Sonelgaz

L'objectif de cette analyse est de voir les pressions externes qui peuvent influencer SONELGAZ. Pour cela, on utilise le modèle des cinq forces de Porter. Il permet d'identifier la concurrence, les clients, les fournisseurs, les produits de remplacement et les nouveaux entrants. Cela aide à mieux comprendre la position de SONELGAZ et à améliorer sa stratégie de vente.

Tableau 8. L'analyse des 5 force de porter au sein de la Sonelgaz

Forces du jeu concurrentiel	Analyse
Pouvoir de négociation des fournisseurs	Il existe peu de fournisseurs, SONELGAZ essaye d'imposer ses conditions afin d'assurer un approvisionnement de qualité continu et minimiser les coûts d'achats. Cependant, les fournisseurs ont un pouvoir de négociation important par manque d'intégration industrielle
Pouvoir de négociation des clients	Le pouvoir de négociation des clients est plutôt faible dans la mesure où il n'y a pas de concurrence réelle. Avec l'ouverture du marché, ils auront un rôle important avec l'apparition de nombreux concurrents.
Degré de rivalité entre les concurrents existants	Pas encore significative.
Menace de nouveaux entrants	Théoriquement forte menace, car c'est un marché émergent et ouvert à la concurrence depuis peu. De plus, la concurrence peut entraîner une baisse des prix, mais le secteur de

	l'électricité engendre des investissements importants et ainsi limite l'entrée de nouveaux acteurs (barrière à l'entrée).
Pression exercée par les produits de remplacement	Le développement de nouvelles technologies est un des éléments majeurs. Les produits de remplacements tels que le solaire et les éoliennes se sont implantés de manière significative sur le marché de la production d'électricité.
État	État Grande influence

Source. « Nadjwa BOUKADOUM, Formulation d'une stratégie de transition vers la démonopolisation du marché de l'électricité, Ecole Nationale Polytechnique 2011, P.84 »

Le modèle des cinq forces montre que SONELGAZ bénéficie encore d'une faible rivalité concurrentielle grâce à son monopole, mais cette situation pourrait évoluer. La menace de nouveaux entrants, notamment dans les énergies renouvelables, devient réelle. Le pouvoir des fournisseurs reste élevé à cause du manque d'intégration industrielle, et les produits de remplacement comme le solaire ou l'éolien gagnent du terrain. Le pouvoir des clients est faible pour l'instant, mais risque de se renforcer avec l'ouverture du marché. Cette analyse confirme que SONELGAZ doit anticiper ces évolutions et adapter sa stratégie de vente pour rester compétitive, même dans un marché public.

1.5. Positionnement stratégique sur le marché de l'énergie

Sonelgaz est un monopole public contrôlé par l'État depuis sa création en 1969, SONELGAZ est l'unique société nationale productrice de l'Energie d'électricité et gaz. Ce monopole peut être attribué pour plusieurs raisons :

- SONELGAZ est une entreprise qui était et reste très contrôlée par l'État ;
- La politique du pays veut que tout le monde ait accès à l'énergie, même si ça coûte cher à l'État, donc les prix sont souvent bas grâce aux aides ;
- L'entreprise est organisée en plusieurs branches, mais c'est toujours l'État qui garde le contrôle sur ce qu'elle fait ;
- Comme elle est seule sur le marché, SONELGAZ a une situation stable, mais ça l'empêche parfois de changer vite, d'innover ou de mieux répondre aux besoins des clients.

1.6. La société de distribution ouest (SDO)

SONELGAZ Distribution Ouest (SDO) est l'une des cinq directions régionales de distribution créées par la réforme du secteur électrique en 2002. Elle appartient au pôle « distribution » du groupe SONELGAZ, aux côtés des autres directions régionales (Nord, Est, Centre et Sud), et dépend hiérarchiquement de la direction basée à Alger.

1.7. Rôle et organisation interne de la SDO

La SDO (Société de Distribution d'Énergie de l'Ouest) a pour mission de distribuer l'électricité et le gaz dans la partie ouest du pays. Elle assure l'interface entre les producteurs d'énergie et les consommateurs finaux. Son fonctionnement s'appuie sur une structure organisée en plusieurs directions (technique, commerciale, ressources humaines, etc.) ainsi que sur un réseau d'agences locales réparties sur son territoire d'intervention.

1.7.1. Rôle de la SDO

La SDO est chargée de la distribution d'électricité et gaz sur une large partie de l'ouest du pays, couvrant plusieurs wilayas telles qu'Oran, Mostaganem, Mascara, Tlemcen, Aïn Témouchent, Sidi Bel Abbès, Tiaret, Naâma, Béchar, etc. Elle joue donc un rôle stratégique dans la fourniture d'un service énergétique, suivant les orientations de l'État.

En tant qu'intermédiaire entre la production, le transport et le consommateur final, la SDO assure non seulement la gestion physique du réseau électrique et le gaz mais aussi la relation commerciale avec les clients, ce qui en fait une boucle essentielle dans la stratégie globale du groupe Sonelgaz.

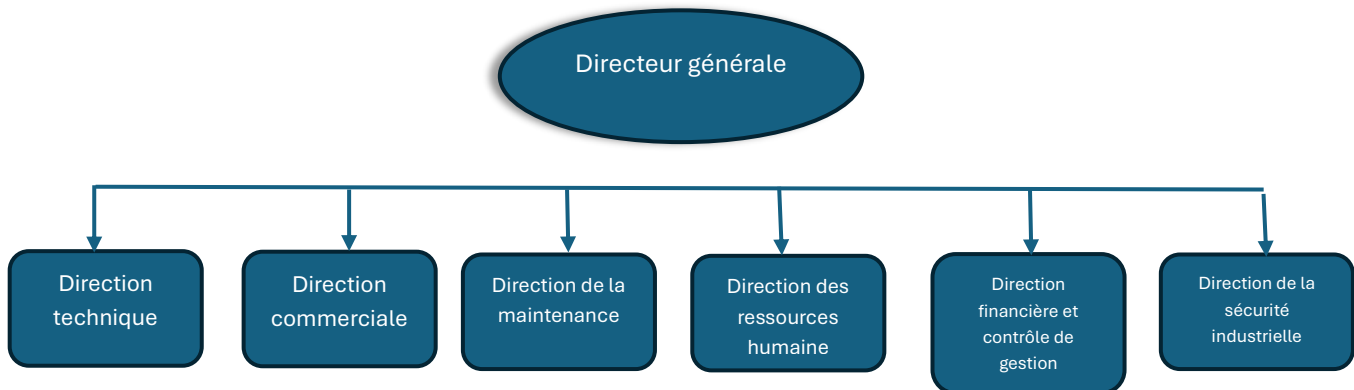
1.7.2. Organisation interne (organigramme)

L'organisation interne de la SDO repose sur deux éléments principaux. Le premier est sa structure organisationnelle, qui comprend plusieurs directions comme la direction technique, la direction commerciale, la maintenance, les ressources humaines, les finances et la sécurité industrielle. Le deuxième axe est composé des agences locales, réparties sur le territoire, qui assurent la proximité avec les clients et l'exécution des services sur le terrain.

A. Structure Organisationnelle

La structure organisationnelle de la SDO détermine la répartition des rôles et des responsabilités, ainsi que les modalités de son fonctionnement interne. Elle favorise la coordination entre les différents services et optimise l'efficacité opérationnelle.

Figure 6. Structure Organisationnelle des directions



Source « élaboré par moi-même »

- **Direction technique.** Elle assure la gestion des aspects techniques et pilote les projets d'innovation.
- **Direction commerciale.** Elle gère les ventes, les relations clients et les actions marketing.
- **Direction de la maintenance.** Elle prend en charge l'entretien des infrastructures et la gestion des équipements.
- **Direction des ressources humaines.** Elle encadre le personnel, organise les recrutements et supervise la formation.
- **Direction financière et contrôle de gestion.** Elle assure la gestion comptable, budgétaire et le suivi financier.
- **Direction de la sécurité industrielle.** Elle veille à la sécurité des opérations et au respect des normes en force.

B. Les agences Locales (par wilaya). On peut les présenter comme suit :

- **Services techniques.** Ils apportent une assistance technique aux équipes locales.
- **Service clientèle.** Elle s'occupe des interactions avec les clients et garantit leur satisfaction.

- **Agents de terrain.** Ils représentent l'entreprise sur le terrain et assurent le lien direct avec les clients et les interventions locales.

1.8. Produits et services proposés

SONELGAZ propose des produits énergétiques (électricité, gaz, énergies renouvelables) et des équipements techniques. Elle offre aussi des services comme le raccordement, la facturation, la maintenance et le service client. Cette section présente l'ensemble de ces produits et services.

1.8.1. Produits de SONELGAZ

Les produits proposés par SONELGAZ concernent principalement la fourniture d'énergie, répartie entre l'électricité, le gaz naturel, énergies renouvelables et matériels et équipements industriels. Ils se déclinent selon les besoins des différents segments de clients et ils sont présentés comme suit :

1.8.1.1. L'électricité. SONELGAZ fournit de l'électricité aux maisons, aux entreprises et aux institutions publiques. L'électricité peut être livrée en basse, moyenne ou haute tension selon les besoins du client. Elle est utilisée pour l'éclairage, les appareils électriques, le chauffage et les machines industrielles.

1.8.1.2. Le gaz naturel. L'entreprise distribue aussi du le gaz naturel. Ce gaz sert à chauffer les logements, à faire la cuisine ou à alimenter les industries. SONELGAZ installe les conduites de gaz dans les quartiers et les zones industrielles et elle s'occupe du raccordement des clients au réseau.

1.8.1.3. L'énergies renouvelables. Dans le cadre de la transition énergétique nationale, SONELGAZ s'implique dans le développement de projets d'énergies renouvelables, principalement photovoltaïques et éoliens. Elle a contribué à la réalisation de dizaines de centrales solaires à travers le territoire, dans objectif de diversifier le mix énergétique du pays et de réduire les émissions de CO₂. Le groupe joue également un rôle de soutien à l'initiative gouvernementale visant à produire 15 000 MW à partir de sources renouvelables d'ici 2035.

1.8.1.4. Matériels et équipements industriels. SONELGAZ, via ses filiales industrielles telles que SAIEG, conçoit et fabrique plusieurs équipements techniques nécessaires au fonctionnement du secteur énergétique. Parmi ces produits figurent :

- Les compteurs d'électricité et de gaz (classiques et intelligents) ;

- Les transformateurs électriques ;
- Les turbines à gaz et à vapeur ;
- Les armoires de distribution et coffrets électriques ;
- Les détecteurs de gaz et de monoxyde de carbone (CO) ;
- Les bornes de recharge pour véhicules électriques.

1.8.2. Services de SONELGAZ

SONELGAZ propose plusieurs services liés à la gestion de l'électricité et du gaz. Ces services couvrent le raccordement, la facturation, le suivi client, la maintenance, ainsi que l'accompagnement numérique. Ils visent à garantir la continuité du service, la satisfaction des clients et l'efficacité opérationnelle. Voici les principaux services proposés

1.8.2.1. Raccordement au réseau. Elle relie les logements, immeubles ou sites industriels à ses réseaux d'électricité et de gaz.

1.8.2.2. Mise en service et résiliation. Elle ouvre ou ferme les compteurs en fonction des demandes ou des changements de situation des clients.

1.8.2.3. Facturation et paiement. Elle facture la consommation des clients et propose plusieurs moyens de paiement adaptés.

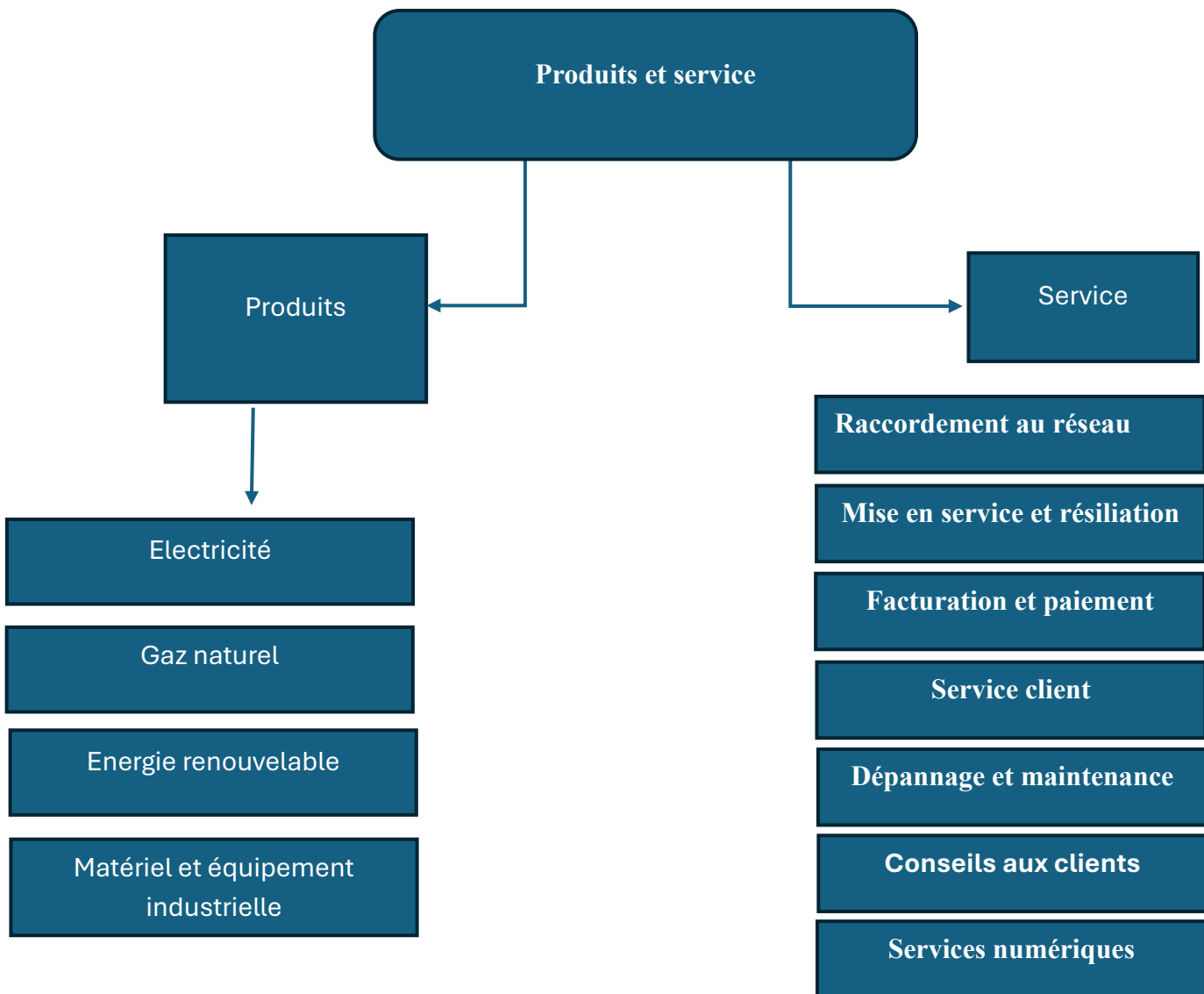
1.8.2.4. Service client. Elle traite les questions, les réclamations et les modifications de contrat via différents canaux de communication.

1.8.2.5. Dépannage et maintenance. Elle intervient en cas de coupure ou de fuite et assure l'entretien régulier de ses installations.

1.8.2.6. Conseils aux clients. Elle accompagne les grands consommateurs pour mieux gérer leur consommation et optimiser leur puissance souscrite.

1.8.2.7. Services numériques. Elle permet aux clients de consulter leurs factures, payer ou faire des demandes via l'internet ou l'application mobile.

Figure 7. Schéma qui montre les produits et les services fournis par Sonelgaz



Source. « Elabore par moi-même avec l'utilisation des documents interne de l'entreprise »

Section 2. Domaine et orientation stratégique de la Sonelgaz SDO

Cette section identifie les Domaines d'Activité Stratégiques de Sonelgaz et souligne le rôle central de la distribution pour la SDO. Elle décrit ensuite la structure interne de la SDO (directions techniques, commerciales, support) pour montrer comment ses services sont organisés opérationnellement.

2.1. Présentation des Domaines d'Activité Stratégiques (DAS)

La stratégie de vente dans le secteur énergétique cas Sonelgaz SDO

L'entreprise se caractérise par de multiples Domaines d'Activités Stratégiques (DAS). Nous avons choisi de les classer selon leur ordre d'importance dans un tableau. Chaque DAS est ainsi accompagné de son commentaire explicatif.

Tableau 9. Les DAS du portefeuille d'activité du groupe SONELGAZ

D.A.S. Domaine d'Activités Stratégiques	Commentaire
Production d'électricité Activité Dérégulée.	Domaine d'activité : <ul style="list-style-type: none"> - Thermique gaz ; - Thermique vapeur ; - Hydraulique ; - Diesel ; - Energies renouvelables (Émergeant).
Transport d'électricité Activité Régulée	GRTE : filiale de SONELGAZ pour le transport d'énergie <ul style="list-style-type: none"> - Créations et développement des lignes électriques à haute et très haute tension ; - Exploitation des lignes électriques ; - Maintenance des lignes.
Distribution et commercialisation d'électricité et de gaz Activité dérégulée (la loi prévoit la cession en concession)	Revente aux particuliers, Professionnelles, entreprises et collectivités locales
Activités périphérique	Activités de soutien à l'activité Métier

Source. « Nadjwa BOUKADOUM, Formulation d'une stratégie de transition vers la démonopolisation du marché de l'électricité, Ecole Nationale Polytechnique, 2011, P.50 »

Concernant plus spécifiquement SONELGAZ Distribution Ouest (SDO), son principal Domaine d'Activité Stratégique est clairement la distribution et la commercialisation de l'électricité et du gaz naturel sur le territoire de la région Ouest de l'Algérie.

Ce DAS implique pour la SDO :

- **La gestion des réseaux de distribution.** La SDO s'occupe de faire fonctionner et de surveiller les réseaux électriques (moyenne et basse tension) et de gaz (moyenne et basse pression) pour que l'énergie arrive bien jusqu'aux clients.
- **Le raccordement des nouveaux clients.** Elle branche les nouveaux clients, que ce soit des maisons, des entreprises ou des usines, au réseau d'électricité ou de gaz.
- **La vente d'énergie.** Elle propose des contrats d'abonnement et applique les tarifs pour les clients qui utilisent l'électricité ou le gaz.
- **La relation avec les clients.** Elle gère les factures, les paiements, les réclamations et conseille les clients pour les aider à bien utiliser l'énergie.
- **L'entretien et amélioration du réseau.** Elle répare et modernise les installations pour assurer un service continu, sans coupure, et de bonne qualité.

Ce DAS repose fortement sur des fonctions commerciales et une stratégie de vente de proximité. Les agents de vente et de relation client sont organisés par segment (ménages, PME, industriels), avec des offres tarifaires et contractuelles différenciées.

2.2. Organisation interne et rôle des départements

La SDO est organisée en plusieurs départements, chacun avec une mission claire pour bien gérer l'électricité, le gaz et les relations avec les clients.

- **Département Technique Électricité.** Il gère l'exploitation et la maintenance du réseau électrique et il intervient sur les pannes et assure le raccordement des clients.
- **Département Technique Gaz.** Même principe que dans le cas de l'électricité, mais pour le réseau gaz elle s'occupe aussi de la sécurité et des contrôles.
- **Département Études et Développement des Réseaux.** Il fait des études pour étendre et améliorer le réseau et il planifie les nouveaux projets (extension, renforcement).
- **Département Planification et Suivi.** Il organise les priorités techniques et commerciales et il suit l'avancement des travaux et des objectifs.
- **Département Ressources Humaines.** Il gère le personnel : recrutements, formations, congés, dossiers administratifs.
- **Département Financier et Comptable.** Il gère les budgets, la trésorerie, les paiements et les dépenses.

- **Département Sécurité Industrielle.** Il s'occupe de la sécurité au travail et des normes de prévention et il forme le personnel aux gestes de sécurité.

2.3. Concurrence sur le marché de la SONELGAZ SDO

SONELGAZ SDO est la seule entreprise autorisée à distribuer l'électricité et le gaz dans l'Ouest algérien. Pourtant, certains clients utilisent d'autres solutions pour réduire leur dépendance. Cette partie explique les formes de concurrence que la SDO peut rencontrer, même si elle garde officiellement le monopole.

- SONELGAZ SDO est l'unique acteur officiel pour fournir l'électricité et le gaz dans l'Ouest algérien.

- La "concurrence" vient surtout de solutions alternatives que les clients installent eux-mêmes : groupes électrogènes et systèmes photovoltaïques. Ces choix leur permettent de réduire leur dépendance quand les coupures ou la qualité du réseau ne sont pas satisfaisantes.

- Les gros industriels peuvent négocier des contrats spéciaux ou installer leurs propres centrales, ce qui diminue les volumes achetés à SDO. À terme, des producteurs privés pourraient vendre directement aux clients industriels, même s'ils utilisent le réseau SDO pour transporter l'énergie.

2.4. Attentes et comportements des clients

Les clients de la SDO ont des attentes différentes selon leur profil. Comprendre ces besoins aide à mieux répondre et à éviter les problèmes.

- **Ménages.** Ils ne peuvent pas changer de fournisseur, mais tout problème (factures erronées, pannes fréquentes) génère de la colère, des plaintes aux élus ou sur les réseaux sociaux.

- **PME et petits commerces.** Elles veulent des démarches simplifiées (raccordement rapide, procédures claires) et des factures justes. Un délai de réponse trop long peut les pousser à chercher des générateurs autonomes.

- **Grands industriels.** Ils pèsent lourd dans le chiffre d'affaires. Ils exigent un service sans interruption, des réponses techniques rapides et des tarifs modulables. Si SDO ne répond pas bien, ils s'équipent eux-mêmes en énergie.

- **Services publics (écoles, hôpitaux, administrations).** Ils bénéficient de tarifs subventionnés mais paient souvent en retard, ce qui complique la trésorerie de SDO.

2.5. Points sensibles et recommandations

Certains aspects du service posent encore problème et doivent être améliorés. Il est essentiel d'agir sur ces points pour renforcer la satisfaction des clients et éviter qu'ils cherchent des alternatives.

2.5.1. Qualité de service. Les pannes, erreurs de facturation et lenteurs alimentent la frustration. Même sans autre fournisseur, les clients installent des solutions de secours.

2.5.2. Facturation claire. Les clients résidentiels se plaignent des erreurs. Les entreprises vérifient chaque ligne de facture pour optimiser leurs coûts.

2.5.3. Réactivité. Les industriels veulent des réponses en moins de 48 h pour leurs demandes techniques. La SDO doit améliorer ses délais et son suivi.

2.5.4. Digitalisation. Seulement un quart des abonnés utilisent le portail en ligne. La SDO doit rendre plus simple la consultation des factures, le signalement de pannes et le paiement. Un chabot et des campagnes d'information peuvent aider.

2.5.5. Anticiper l'autoconsommation. Les entreprises installent de plus en plus de panneaux solaires pour réduire leur facture. La SDO doit proposer des offres mixtes (par exemple, acheter leur surplus solaire à un prix fixe) pour les garder comme clients.

Section 3. La stratégie de vente au sein de la Sonelgaz SDO

Cette section analyse la stratégie de vente de la SDO dans un cadre régulé, en détaillant les canaux de distribution physiques, commerciaux et digitaux. Elle explique comment le réseau électrique et gazier sert de socle pour maximiser la fidélisation client et l'efficacité commerciale.

3.1. Canaux physiques de distribution d'énergie

La distribution d'énergie repose sur deux grands types de canaux : les infrastructures techniques (réseaux d'électricité et de gaz) et les points de contact commerciaux. Ces canaux assurent à la fois l'acheminement de l'énergie et la relation avec les clients.

3.1.1. Les réseaux de transport et de distribution

Le transport et la distribution de l'énergie se font à travers des réseaux techniques bien structurés. L'électricité et le gaz suivent chacun un circuit spécifique pour atteindre les consommateurs finaux.

3.1.1.1. Le réseau de transport et de distribution d'électricité

L'électricité circule d'abord en haute puis en moyenne tension, avant d'être transformée et distribuée en basse tension jusqu'aux utilisateurs.

- Lignes à haute tension (HT) et moyenne tension (MT) pour acheminer l'électricité depuis les centrales ou postes de livraison vers les transformateurs locaux.
- Transformateurs de distribution (MT/BT) pour abaisser la tension et alimenter les foyers, les entreprises et les équipements publics.
- Lignes à basse tension (BT) jusqu'aux compteurs individuels.

3.1.1.2. Le réseau de transport et de distribution de gaz naturel

Le gaz est acheminé par des gazoducs à haute pression, puis redirigé à travers des réseaux secondaires à pression réduite jusqu'aux habitations et entreprises.

- Gazoducs principaux acheminant le gaz à haute pression depuis les points d'injection (stations de réception) vers les stations d'épuration et de réduction de pression.
- Réseaux secondaires à basse et moyenne pression (BP/MP) desservant les quartiers résidentiels, les industries et les établissements publics.
- Branchement final jusqu'aux compteurs individuels ou départs collectifs (tours d'immeubles, petits groupes d'habitations).

3.1.2. Les canaux commerciaux traditionnels

Les canaux traditionnels représentent le premier niveau d'interaction entre SONELGAZ SDO et ses clients. Ils restent essentiels, notamment dans les zones où l'accès au numérique est limité. Cette sous-section détaille les points de contact physiques, les agences, ainsi que les structures partenaires qui assurent les opérations courantes.

3.1.2.1. Les agences commerciales et guichets physiques

Les agences commerciales et les guichets physiques jouent un rôle central dans la relation client. Ils assurent l'accueil, l'orientation, le traitement des demandes et la gestion des opérations quotidiennes liées à la consommation d'énergie. On les retrouve dans toutes les wilayas et la majorité des communes

- Elles sont présentées dans chaque wilaya et dans la plupart des communes : les agences gèrent les demandes de raccordement, le suivi de dossier, la facturation et la gestion des réclamations.

- Guichets annexes ou points de contact dans les daïras pour les réclamations simples (changement d'abonné, défaut de facturation, paiement).

3.1.2.2. Les agents agréés et points de paiement partenaires

Pour faciliter le règlement des factures et la distribution de gaz en bouteille, SONELGAZ SDO s'appuie sur un réseau d'agents agréés et de partenaires. Ces canaux permettent d'élargir l'accès aux services, notamment dans les zones rurales ou enclavées, et d'alléger la pression sur les agences principales.

- Réseau de caisses postales, banques partenaires et agences privées habilitées (EPIC, bureaux de poste, tiers payeurs) où les clients peuvent payer leurs factures.

- Distributeurs agréés pour la vente de bouteilles de gaz butane (points de distribution pour la clientèle domestique non raccordée au gazoduc).

3.1.3. Canaux digitaux et à distance

Avec le développement des nouvelles technologies, SONELGAZ SDO a mis en place plusieurs services en ligne pour faciliter la vie de ses clients. Ces outils permettent d'accéder aux services sans se déplacer, que ce soit depuis un ordinateur ou un téléphone. C'est plus rapide, plus pratique, et cela évite les files d'attente dans les agences.

3.1.3.1. Portail web SONELGAZ

Le site internet de SONELGAZ permet aux clients de gérer plusieurs démarches en ligne. Ils peuvent consulter leur consommation, télécharger leurs factures ou suivre l'avancement d'un dossier sans avoir besoin de se rendre en agence.

- L'espace client en ligne pour consulter la consommation, télécharger les factures, faire des demandes de raccordement et suivre l'état d'avancement des dossiers.

- Le paramétrage de notifications par e-mail ou SMS pour prévenir des dates de paiement et des relevés de compteur.

3.1.3.2. L'application mobile "Smart SONELGAZ" (ou équivalent)

SONELGAZ a aussi développé une application mobile pour que les clients puissent accéder aux services directement sur leur téléphone. C'est un outil simple et rapide pour consulter sa facture, faire un paiement ou signaler un problème.

- La consultation instantanée de la consommation en cours, paiement via carte bancaire, signalement de panne ou réclamation en quelques clics.
- La fonction "historique de consommation" et "alertes de dépassement de seuil" pour inciter à maîtriser sa facture.

3.1.3.3. Centre d'appel et service client téléphonique

Pour les clients qui préfèrent parler directement à un conseiller ou qui n'ont pas accès à internet, SONELGAZ propose un centre d'appel. Il est disponible tous les jours, pour répondre aux questions ou signaler une panne.

- Numéro national unique pour toutes les wilayas, ouvert 24 h/24 (urgences pannes) et aux heures de bureau (questions administratives, facturation).
- Service de suivi et orientation vers les agences locales ou les techniciens terrain selon la nature du problème signalé.

3.1.4. Canaux terrain et interventions sur site

Ce canal regroupe toutes les interventions directes sur le terrain, auprès des clients.

3.1.4.1. Techniciens de relève et d'intervention

Les techniciens se déplacent pour relever les compteurs, vérifier les installations ou résoudre les pannes.

- Les agents de terrain qui passent chez le client pour relever le compteur, vérifier les installations électriques/gazières ou intervenir en cas de panne.
- Les véhicules d'intervention répartis par secteur géographique (wilaya/commune) pour un temps de réponse rapide.

3.1.4.2. Points de distribution de gaz butane (domestique)

Des points relais permettent aux clients non raccordés d'acheter des bouteilles de gaz butane.

- Dépôts locaux et points relais où les ménages non raccordés au réseau gaz naturel peuvent acheter des bouteilles de gaz.
- Partenariats avec des commerçants locaux pour étendre la couverture en zones rurales ou périurbaines.

3.2. Le réseau de distribution de la Sonelgaz SDO

Le réseau de distribution géré par SONELGAZ SDO assure l'acheminement de l'électricité et du gaz naturel jusqu'aux clients finaux, qu'ils soient particuliers, industriels ou institutionnels. Ce réseau repose sur des infrastructures techniques complexes, réparties selon différents niveaux de tension ou de pression, et adaptées à chaque zone géographique. SONELGAZ SDO en assure la gestion, la maintenance, la sécurité et l'optimisation, afin de garantir un service fiable et continu sur l'ensemble de son périmètre de couverture.

3.2.1. Réseau de distribution électrique

Ce réseau transporte l'électricité depuis les grandes centrales jusqu'aux clients finaux. Il est structuré en plusieurs niveaux de tension (HT, MT, BT) pour assurer une alimentation stable et continue. La SDO en gère l'entretien et le suivi quotidien.

3.2.1.1. Transport (HT/HTB) vs Distribution (HTA/BT)

Le transport et la distribution de l'électricité se font selon différents niveaux de tension, de la production jusqu'aux foyers.

- **Transport à très haute tension (220–400 kV).** Les lignes reliant les grandes centrales (hydraulique, thermique, solaire) aux postes de transformation nationaux. Ce niveau est géré par la filiale TRANSCO de SONELGAZ.
- **Distribution en haute tension A (30–60 kV).** Après le transport, l'électricité arrive dans les postes source régionaux, où elle est abaissée. Ces lignes HTA acheminent l'énergie vers les postes HTA/BT situés à proximité des villes et zones industrielles.
- **Distribution en basse tension (400/230 V).** Depuis les postes HTA/BT, l'électricité circule dans des réseaux secondaires (câbles souterrains ou lignes aériennes) pour alimenter directement les clients finaux (ménages, commerces, petits industriels).

3.2.1.2. Postes de transformation et répartition géographique

Des postes transforment l'électricité en différentes tensions selon les zones géographiques à desservir.

- **Postes sources régionaux.** Ils représentent des points de jonction majeurs où la tension est transformée sous la responsabilité de la SDO (Distribution Ouest). Chaque poste source alimente plusieurs sous-postes de quartier ou zone industrielle.
- **Sous-postes HTA/BT.** Ils sont installés à l'entrée des villes ou groupes d'industries. Ils divisent la haute tension en circuits de basse tension, segmentant le réseau pour distribuer l'électricité de façon locale.
- **Secteurs et boucles de desserte.** Le réseau BT est généralement maillé : chaque lotissement ou quartier est desservi par une boucle qui part du sous-poste et revient, ce qui permet, en cas de panne, de réorienter l'alimentation depuis un autre brin du réseau.

3.2.1.3. Lignes HTA et BT (aériennes et souterraines)

Le réseau est composé de lignes aériennes ou enterrées, selon l'environnement et les contraintes locales

- **Aérien.** Lignes sur pylônes pour la HTA dans les zones rurales ou périurbaines ; en ville, on trouve encore des lignes aériennes BT supportées par des poteaux en béton ou métal.
- **Souterrain.** Câbles isolés enfouis sous voirie pour protéger la distribution BT en centre-ville et dans les zones sensibles (forte densité, risques climatiques). Les projets récents de renouvellement visent à enfouir davantage de sections BT pour réduire les coupures dues aux intempéries.

3.2.1.4. Gestion des pertes et maintenance

La gestion des pertes et la maintenance permettent d'éviter les coupures et de sécuriser la distribution.

- **Pertes techniques.** Elles sont dues à la résistance des câbles et aux transformateurs. Les postes HTA/BT récents et les câbles basse perte (XLPE) sont progressivement déployés pour limiter ces pertes.
- **Pertes non techniques (fraude, vols, défauts de comptage).** La SDO effectue régulièrement des campagnes de relevé d'index, des contrôles terrain et des réhabilitations de réseau pour détecter et réduire les branchements clandestins.

- **Maintenance préventive et corrective.** Elles consistent à une inspection régulière des lignes aériennes (dégagement d'emprises, vérification des isolateurs) et interventions programmées sur les transformateurs pour éviter les pannes majeures. Un centre de commande régional monitorise les données SCADA pour identifier les anomalies en temps réel.

3.2.2. Réseau de distribution gazier

Ce réseau permet d'acheminer le gaz naturel jusqu'aux clients. Il comprend des conduites principales, des stations de régulation et des branchements domestiques. Tout est organisé pour garantir la sécurité et la continuité du service.

3.2.2.1. Gazoducs principaux (DN)

Le gaz est transporté via de grands gazoducs à haute pression depuis les points d'entrée nationaux.

Réseau national HT (DN 500–1 200 mm). Transporte le gaz depuis les points d'injection (stations côtières, oléoducs transfrontaliers) jusqu'aux stations de détente/réduction de pression régionales. Ces gazoducs dépassent souvent plusieurs centaines de kilomètres et sont gérés par la filière transport de SONELGAZ.

3.2.2.2. Stations de détente et de régulation

Des stations de détente permettent de baisser la pression du gaz avant sa distribution locale.

Elles sont situées en entrée de chaque wilaya ou zone de consommation importante. Le gaz sous très haute pression est abaissée à une pression intermédiaire (15–20 bar). Ces stations assurent aussi le filtrage et l'épuration de particules, garantissant la qualité du gaz avant distribution.

3.2.2.3. Réseau secondaire et tertiaire (MP/BP)

Des réseaux secondaires plus petits prennent le relais pour alimenter les quartiers et les immeubles.

- **Moyenne pression (MP, 5–15 bar) :** réseaux enterrés en fer ou acier (DN 100–400 mm) desservant les zones industrielles et urbaines denses.

- **Basse pression (BP, 4–6 bar puis réduit à < 100 mbar)** : canalisations plus fines (DN 50–100 mm) pénétrant les quartiers résidentiels et les bâtiments collectifs. Des postes de détente secondaires (réducteurs de pression) se trouvent à l'entrée de chaque ensemble d'immeubles pour passer de la MP au BP domestique.

3.2.2.4. Branchements et terminaux clients

Chaque client est branché au réseau via un raccordement individuel ou collectif avec compteur.

- **Branchements individuels.** Tuyaux en PEHD (polyéthylène haute densité) ou aciers flexibles reliant la conduite BP aux compteurs résidentiels. Chaque logement ou commerce a son propre compteur.
- **Branchements collectifs.** Installations au pied des immeubles, où un matricule unique desservira plusieurs appartements via un système de tuyauterie interne.

3.2.2.5. Maintenance et sécurité

SONELGAZ SDO assure la sécurité du réseau gazier par des contrôles réguliers et des interventions rapides.

- **Patrouille de détection de fuites.** Les camions équipés de capteurs de méthane parcourent en permanence les rues pour détecter les fuites.
- **Inspection périodique.** Les techniciens vérifient régulièrement les soupapes de sécurité, les détendeurs et les forages de fuite sur tout le réseau enterré.
- **Intervention d'urgence.** Les équipes spécialisées interviennent 24 h/24 pour couper et réparer les canalisations en cas de fuite majeure.

3.2.3. Organisation géographique de SONELGAZ SDO

SONELGAZ SDO organise son réseau par wilayas pour mieux gérer la distribution de l'électricité et du gaz. Chaque wilaya a un centre de distribution qui s'occupe des installations et du service client. Le territoire est aussi divisé en secteurs pour faciliter les interventions et limiter les coupures.

3.2.3.1. Couverture par wilayas

Le réseau de SONELGAZ SDO est organisé par wilayas, avec un centre de gestion local dans chacune. Le réseau SDO couvre plusieurs wilayas de l'Ouest (ex. : Oran, Mascara, Sidi Bel Abbès, Tlemcen, Relizane). Chaque wilaya dispose d'un chef-lieu de centre de distribution. Ces centres gèrent localement :

- Les postes HTA/BT et les sous-stations ;
- Les stations de détente gaz ;
- Les agences commerciales pour la relation client.

3.2.3.2. Zones de desserte et découpage en secteurs

Chaque wilaya est divisée en secteurs pour faciliter la gestion du réseau et limiter les coupures.

- Chaque centre de distribution divise son périmètre en secteurs (circuits HTA, boucles BT, départs BP/MP gaz). Ce découpage vise à limiter l'impact d'une panne à un secteur réduit, sans affecter l'intégralité de la wilaya.
- Des réservoirs stratégiques (pour le gaz butane dans certaines zones rurales isolées) assurent une continuité de service lorsque le réseau principal est interrompu.

3.3. Forces de vente chez SONELGAZ SDO

SONELGAZ SDO mobilise plusieurs acteurs pour gérer la relation client et assurer la continuité de service. Même sans commerciaux classiques, elle structure sa force de vente autour de l'accompagnement, du conseil et de la satisfaction des usagers.

3.3.1. Pas de "commercial" traditionnel. SONELGAZ SDO ne dispose pas d'une force de vente classique comme une entreprise privée qui cherche à conquérir des parts de marché. Sa mission principale est de distribuer l'électricité et le gaz

3.3.2. Direction commerciale et relation client

La direction commerciale pilote l'ensemble des activités liées à la relation client. Elle veille au bon fonctionnement des services, au respect des délais et à la satisfaction des usagers.

- **Direction Commerciale.** Au sommet, un directeur commercial coordonne les activités liées à la souscription, à la facturation et à la fidélisation des clients (résidentiels, PME,

grands comptes). Cette direction pilote des indicateurs de performance (temps de traitement des demandes, taux de réclamation, utilisation des canaux digitaux).

- **Chefs de secteur.** Chaque wilaya ou grande zone géographique est rattachée à un chef de secteur. Son rôle n'est pas de négocier des ventes, mais de superviser le bon déroulement des prestations (raccordement, relevé de compteur, réponse aux réclamations) et d'assurer la liaison avec les techniciens terrain. Il doit aussi veiller à la conformité réglementaire et au respect des délais fixés par la législation.

3.3.3. Chargés de clientèle et agents d'agence

En contact direct avec les clients, ces agents assurent la gestion quotidienne des demandes et des réclamations. Ils jouent un rôle central dans l'image de proximité de la SDO.

- **Chargés de clientèle (front office).** En agence, des conseillers traitent les demandes d'ouverture de compte, résolvent les litiges de facturation, et informent sur les procédures techniques (raccordement, puissance souscrite, etc.). Leur rôle équivaut à un "commercial" interne : ils doivent convaincre le client de respecter les échéances, l'alerter sur les moyens de réduire sa consommation, et lui proposer des services complémentaires (compteur intelligent, conseils en efficacité énergétique).

- **Téléconseillers.** Via le centre d'appel, ils gèrent les demandes à distance : signaler une panne, contester une facture, prendre un rendez-vous technique. Plutôt que vendre, ils orientent le client sur les démarches à suivre et veillent à sa satisfaction pour prévenir la frustration qui pousse parfois à l'autoproduction.

3.3.4. Key Account Managers (KAM) pour les grands comptes

Pour les clients stratégiques, SONELGAZ SDO met en place des interlocuteurs dédiés. Leur mission est centrée sur la personnalisation de la relation, prévenir les risques et proposer des solutions adaptées.

- **Grands industriels et collectivités.** Pour les clients stratégiques (usines, cimenteries, hôpitaux), SONELGAZ SDO a mis en place des KAM ou responsables grands comptes. Leur mission est d'assurer un suivi personnalisé, négocier les modalités contractuelles (plages horaires de consommation, pénalités en cas de panne dépassant un seuil), et proposer des diagnostics de performance énergétique.

- **Relation proactive.** Ces KAM doivent anticiper les besoins (ex. : augmentation de puissance pour un site en expansion) et offrir des solutions techniques (contrat de maintenance, préconisation d'un onduleur, proposition d'installation de compteur prépayé). Leur "vente" consiste à sécuriser ces volumes en verrouillant le client dans un engagement minimal de consommation.

3.3.5. Équipe technique et pré-vente

Quand un client a un besoin technique spécifique, une équipe d'ingénieurs intervient. Elle évalue la faisabilité, chiffre le projet et accompagne jusqu'à la mise en œuvre.

- **Ingénieurs ou techniciens pré-vente.** Lorsqu'un client industriel souhaite accroître sa puissance, installer une nouvelle ligne HTA/BT ou intégrer une solution de cogénération, SONELGAZ SDO mobilise des ingénieurs. Ils réalisent l'étude de faisabilité (étude de charge, dimensionnement de poste), chiffrent le coût du raccordement et donnent un planning précis. Le "closing" se fait une fois que le client a validé le devis et le calendrier d'intervention.

- **Offres d'efficacité énergétique.** La SDO propose parfois, via des partenariats, des audits énergétiques. Les techniciens pré-vente peuvent alors "vendre" des recommandations (pose de variateurs de vitesse, optimisation d'éclairage). Il ne s'agit pas d'un sale pur, mais de valoriser l'expertise technique pour fidéliser et éviter que le client ne cherche une société tierce.

3.3.6. Digitalisation comme canal de "vente"

Les outils numériques sont devenus un levier majeur de gestion client. Ils permettent à SONELGAZ SDO de proposer des services, informer les usagers et promouvoir des offres adaptées.

- **Portail en ligne et application mobile.** L'inscription, la consultation de consommation, le téléchargement de factures et la déclaration de panne se font désormais principalement en ligne. Le portail présente aussi des informations sur l'offre "compteur intelligent" ou les programmes d'aide à l'efficacité énergétique.

- **Notifications ciblées.** Grâce aux données de consommation, SDO peut envoyer des SMS ou e-mails aux abonnés pour les informer de nouvelles options (ex. : forfait hiver à tarif réduit pour les situations sociales, incitation à installer un thermostat programmable). C'est

une forme de “vente indirecte” : on propose un service auquel le client n’avait pas pensé, pour réduire sa facture et améliorer son image.

3.4. La gamme produits/services proposée par SONELGAZ SDO

SONELGAZ SDO propose une gamme variée de produits et services liés à l’électricité et au gaz. Elle adapte ses offres selon le type de client, les besoins techniques et les capacités de consommation.

3.4.1. Fourniture d’électricité

SONELGAZ SDO fournit de l’électricité aux clients résidentiels, professionnels et industriels. Elle propose plusieurs types de raccordements, des services associés et des tarifs adaptés à chaque profil.

3.4.1.1. Raccordement et abonnement BT (basse tension). SONELGAZ propose un service de raccordement BT pour les ménages, les petits commerces et les PME.

3.4.1.2. Raccordement et abonnement HTA (haute tension A). Pour clients industriels ou gros établissements (usines, hôpitaux), puissance de 60 kVA et plus, avec étude technique et dimensionnement personnalisé du poste HTA/BT.

3.4.1.3. Offre “Compteur intelligent”. Compteur électronique permettant au client de suivre sa consommation en quasi-temps réel via un portail en ligne ou une appli mobile. Aide à réduire la facture et à anticiper les pointes de consommation.

3.4.1.4. Tarifs sociaux et tarifs modulables entreprises. SONELGAZ propose des tarifs adaptés aux ménages modestes et aux entreprises selon leur profil et leur consommation.

- Tarif social pour ménages à revenus limités (subvention partielle par l’État) ;
- Tarif standard pour particuliers ;
- Tarif “entreprises” pour les PME et industries : plages horaires optimisées, remises sur volume d’énergie consommée, et plafonds de puissance modulables en fonction des besoins saisonniers.

3.4.2. Fourniture de gaz naturel

SONELGAZ SDO distribue le gaz naturel à travers des raccordements directs ou par bouteilles. Elle adapte son offre selon la pression, le type de client et les volumes consommés.

3.4.2.1. Branchement en moyenne/basse pression. SONELGAZ raccorde les logements, commerces et industries au réseau gaz naturel.

3.4.2.2. Relevé et facturation du gaz. SONELGAZ effectue le relevé de consommation et émet les factures mensuellement.

3.4.2.3. Tarif domestique et tarif « grande consommation ». SONELGAZ applique des tarifs différents selon le type de client et le volume consommé.

- Tarif résidentiel pour ménages raccordés au réseau (chauffage, cuisson, chauffe-eau)
- Tarif industriel pour toutes les installations consommant plus de 5 000 m³/an, avec conditions contractuelles négociées selon le profil de consommation.

3.4.2.4. Gaz butane en bouteilles. La vente et distribution de bouteilles de gaz butane (13 kg, 35 kg) dans les zones non raccordées au réseau principal, via dépôts locaux et points relais.

3.5. Les indicateurs de performance (KPI) utilisés à SONELGAZ SDO

Pour savoir si la stratégie de vente fonctionne bien, SONELGAZ SDO utilise des indicateurs appelés KPI (Key Performance Indicators), ou indicateurs clés de performance. Ces outils permettent de mesurer les résultats commerciaux, de suivre l'évolution de l'activité et de prendre de meilleures décisions.

Ces KPI servent à évaluer si les objectifs fixés par l'entreprise sont atteints ou non. Ils sont aussi utiles pour corriger les erreurs, motiver les équipes et améliorer la qualité du service client.

Voici les principaux indicateurs utilisés par la direction commerciale de SDO :

- Le taux de recouvrement permet de savoir combien de factures les clients ont réellement payées.
- Le délai moyen de raccordement mesure le nombre de jours nécessaires pour raccorder un client au gaz ou à l'électricité.
- Le taux de réclamations traitées dans les délais vérifie si les plaintes des clients sont réglées rapidement.
- Le taux de satisfaction client indique ce que les clients pensent du service, à partir des enquêtes ou de leurs retours.

- Le nombre d'interventions techniques par zone aide à organiser le travail des équipes sur le terrain.
- Le taux de pertes commerciales montre les pertes causées par des branchements non régularisés ou illégaux.

Pour mieux suivre la performance à l'avenir, SONELGAZ SDO pourrait :

- Mettre en place un logiciel CRM plus moderne ;
- Former les responsables à l'utilisation des KPI ;
- Ajouter des indicateurs plus précis pour anticiper les problèmes et mieux satisfaire les clients.

3.6. La performance commerciale et organisationnelle de SONELGAZ SDO

En plus des indicateurs techniques, il est important d'analyser la performance globale de SONELGAZ SDO. Cette performance ne se limite pas aux ventes ou au recouvrement, elle concerne aussi l'organisation du travail, la qualité de service et la satisfaction des clients.

3.6.1. Une amélioration progressive des résultats

SONELGAZ SDO a engagé plusieurs efforts pour améliorer sa performance :

- L'entreprise a réduit les délais de raccordement, ce qui améliore la satisfaction des nouveaux clients.
- Elle a mis en place des campagnes de recouvrement plus efficaces pour limiter les impayés.
- Elle a renforcé la coordination entre les équipes commerciales et techniques, ce qui a réduit les erreurs et accéléré les interventions.

Ces améliorations montrent que l'organisation devient plus réactive, plus structurée et plus orientée vers la performance.

3.6.2. Une performance encore incomplète

Malgré ces progrès, certains points faibles limitent la performance globale :

- Le taux de réclamations reste élevé dans certaines zones.
- Le système d'information est encore peu automatisé, ce qui ralentit la circulation des données.

- Les équipes sur le terrain manquent parfois de formation, surtout sur les outils numériques ou les techniques de communication avec les clients.

Section 4. Stratégie et méthodologie de l'entretien de la stratégie de vente au sein de la Sonelgaz SDO

Dans le cadre de ce mémoire, l'interview constitue un outil clé pour répondre à la problématique centrale :« *Comment SONELGAZ SDO pourrait, du point de vue stratégique, améliorer sa performance commerciale tout en respectant sa mission de service public ?* ».

4.1. Objectif de l'entretien

L'objectif de cet entretien est donc de récolter des informations précises, opérationnelles et contextuelles sur la stratégie de vente déployée dans la structure, à travers le regard direct d'un acteur interne, responsable de l'organisation commerciale.

Cette démarche qualitative permet :

- De comprendre les mécanismes internes de pilotage de la stratégie de vente ;
- D'identifier les contraintes terrain et les leviers d'adaptation locaux ;
- D'analyser la cohérence entre stratégie décidée au niveau central et sa mise en œuvre régionale ;
- Et d'évaluer les réactions, perceptions et pratiques concrètes des responsables locaux.

4.2. Type d'entretien et approche retenue

L'entretien mené est de type semi-directif. Ce format permet à la fois de guider la discussion à partir de questions préparées, et de laisser une liberté d'expression à l'interlocuteur pour approfondir certains aspects de manière spontanée.

Le guide d'entretien a été conçu selon une approche thématique, en lien avec les axes clés de l'analyse :

- Clarification de la stratégie de vente (origine, adaptation locale) ;
- Pilotage et objectifs (plans d'action, indicateurs, reporting) ;
- Contraintes internes et défis terrain ;
- Moyens humains et techniques ;

- Innovation, digitalisation et perspectives futures.

Ce type d’approche permet de croiser les dimensions techniques, managériales et stratégiques de la fonction commerciale.

4.3. Profil de l’entretien et conditions de l’enquête

L’entretien a été réalisé avec un cadre responsable du suivi commercial au sein de SONELGAZ Distribution Ouest. Il s’agit d’un acteur expérimenté, occupant un poste de responsabilité intermédiaire, en contact direct avec les équipes opérationnelles, les clients et la direction.

L’entretien s’est déroulé dans les locaux de la SDO, dans un cadre professionnel favorable à l’échange, en respectant les principes de confidentialité, d’objectivité et de neutralité. L’échange a duré environ 45 minutes et a permis de couvrir l’intégralité des thématiques prévues dans le guide d’entretien.

4.4. Intérêt de l’approche et lien avec la problématique

Cet entretien a permis de valider certains constats posés dans la partie théorique, notamment en ce qui concerne :

- La structure centralisée de la stratégie et sa déclinaison locale ;
- Les difficultés rencontrées sur le terrain (zones éloignées, pression client, délais) ;
- Les outils de pilotage utilisés (indicateurs, réunions de suivi) ;
- Et les initiatives en cours, notamment en lien avec la digitalisation.

Axe d’analyse de l’entretien

N°	Question	Réponse	Commentaire et analyse
1	La SDO a-t-elle une stratégie de vente claire ? Décidée localement ou au niveau central ?	Le responsable nous a dit que la stratégie est décidée au niveau central, mais que chaque direction locale, comme la SDO, peut l’adapter à la réalité du terrain.	La stratégie vient d’en haut, mais sur le terrain, ils peuvent l’ajuster selon les besoins.

La stratégie de vente dans le secteur énergétique cas Sonelgaz SDO

2	Quels sont les grands objectifs de vente actuellement ?	Il nous a parlé de plusieurs objectifs : raccorder plus de clients, mieux récupérer les paiements, améliorer la satisfaction client et continuer la digitalisation.	Les objectifs sont à la fois économiques et liés à la qualité de service.
3	Comment cette stratégie s'intègre-t-elle aux objectifs du groupe Sonelgaz ?	Il nous a expliqué que la stratégie locale suit les mêmes lignes que celles du groupe SONELGAZ pour garder une cohérence générale.	Les grandes décisions viennent du siège, mais le terrain adapte selon sa réalité.
4	Comment est-elle appliquée concrètement au niveau local ?	Il nous a dit qu'ils utilisent des plans d'action clairs, des équipes bien formées et des outils pour suivre les résultats.	Ils ont une vraie organisation. Ce n'est pas fait au hasard.
5	Quels sont les objectifs commerciaux fixés chaque année ? Qui les définit ?	Il nous a précisé que les objectifs sont fixés par le siège, puis ajustés localement.	Les grandes décisions viennent du siège, mais le terrain adapte selon sa réalité.
6	Quels indicateurs clés suivez-vous (ex. : paiements, délais, satisfaction client) ?	Il nous a cité : taux de recouvrement, délais de traitement, satisfaction client et nombre de raccordements	Ce sont des indicateurs concrets qui permettent de voir si ça fonctionne bien
7	Comment utilisez-vous ces indicateurs pour prendre des décisions ?	Il nous a dit qu'ils les analysent chaque mois et changent de stratégie si besoin.	Ils ne se contentent pas de regarder les chiffres, ils agissent selon les résultats.

La stratégie de vente dans le secteur énergétique cas Sonelgaz SDO

8	Quelles difficultés rencontrez-vous en tant qu'entreprise publique pour bien vendre ?	Il nous a dit que le plus dur, c'est de couvrir toutes les zones, même les plus éloignées.	Être une entreprise publique, ça veut dire devoir tout couvrir, même si ce n'est pas rentable.
9	Comment équilibrez-vous performance commerciale et mission de service public ?	Il nous a expliqué qu'ils essaient de s'adapter à chaque client tout en respectant leur mission.	Ils cherchent un équilibre entre faire du bon travail et remplir leur rôle public
10	En quoi le terrain (zones difficiles, types de clients) influence-t-il votre stratégie ?	Il nous a dit que chaque région est différente et qu'ils s'adaptent à chaque situation.	Ils ne font pas la même chose partout, ils s'adaptent aux besoins de chaque zone.
11	Avez-vous assez de moyens humains et techniques pour bien vendre ?	Il nous a dit qu'ils ont les moyens nécessaires et qu'ils continuent à investir.	Ils ont ce qu'il faut, et ils cherchent encore à s'améliorer
12	Quels changements ou améliorations aimeriez-vous apporter ?	Il nous a répondu qu'il serait utile de simplifier certaines démarches, renforcer la communication interne, et améliorer la formation continue	Des idées concrètes pour rendre le service plus rapide et plus efficace
13	La digitalisation améliore-t-elle réellement vos résultats commerciaux ?	Il nous a confirmé que la digitalisation a simplifié le travail et amélioré la relation client	Le numérique aide vraiment à gagner du temps et à mieux gérer les clients.

14	Quels projets sont prévus pour améliorer la stratégie de vente ?	Il nous a parlé d'une plateforme client, de paiements automatiques et de campagnes d'information.	Ils veulent moderniser leur approche et rendre les services plus simples pour le client.
15	Selon vous, que faut-il pour installer une culture de performance chez Sonelgaz ?	Il nous a dit qu'il faut des objectifs clairs, des outils de suivi, des formations, et motiver les équipes en valorisant le travail bien fait	La performance, c'est aussi une question de motivation et de reconnaissance

Lors d'un entretien avec un responsable de service commercial de SONELGAZ SDO, on a compris comment leur stratégie de vente fonctionne. Elle est décidée au niveau central, mais ajustée sur le terrain selon les besoins de chaque région.

Conclusion

Ce chapitre a permis d'évaluer en profondeur la stratégie de vente de SONELGAZ SDO à travers une approche qualitative basée sur l'analyse de documents internes, des observations de terrain et un entretien avec un cadre commercial. Il ressort que l'entreprise a mis en place une organisation structurée et une stratégie cohérente avec les orientations du groupe, tout en tenant compte des contraintes spécifiques du secteur énergétique public.

Malgré ces efforts, plusieurs limites freinent l'efficacité commerciale de la SDO : lourdeurs administratives, manque de réactivité, faiblesse de l'exploitation des outils numériques, et une culture de performance encore insuffisamment ancrée. L'entretien réalisé a confirmé une volonté de changement, mais aussi la difficulté à transformer cette ambition en résultats concrets sur le terrain.

En somme, la stratégie de vente de SONELGAZ SDO présente un potentiel réel d'amélioration. Pour être plus performante, l'entreprise doit renforcer sa capacité d'adaptation, accélérer sa digitalisation, et placer la relation client au cœur de ses priorités. Cette analyse ouvre la voie à des recommandations ciblées pour améliorer durablement son efficacité commerciale.



Conclusion générale

Ce mémoire a porté sur l'analyse de la stratégie de vente adoptée par SONELGAZ Distribution Ouest (SDO), une entreprise publique qui assure la distribution de l'électricité et du gaz dans la région ouest de l'Algérie. Dans un contexte où même les entreprises publiques doivent aujourd'hui améliorer leur performance, la stratégie de vente devient un outil essentiel pour mieux répondre aux besoins des clients, moderniser les services et renforcer l'efficacité globale. L'objectif principal de ce travail était de comprendre comment la SDO peut optimiser sa stratégie de vente tout en respectant sa mission de service public.

Dans la première partie de notre étude, on a présenté le cadre théorique de la stratégie de vente. On a expliqué comment elle s'inscrit dans la stratégie globale de l'entreprise, et quels en sont les éléments clés : la segmentation du marché, le ciblage, le positionnement, les canaux de distribution, l'organisation de la force de vente, ainsi que les outils utilisés pour suivre les résultats (KPI, CRM, tableaux de bord). On a également mis en lumière les particularités du secteur énergétique, marqué par une forte régulation, une offre standardisée, et une relation client de longue durée.

Dans la deuxième partie, on a analysé la situation réelle de la SDO à travers l'observation directe, l'analyse de documents internes, et un entretien avec un responsable commercial. Cette approche nous a permis de mieux comprendre l'organisation actuelle de la stratégie de vente. Il en ressort que la SDO dispose d'une base structurée, avec des efforts visibles de modernisation et d'amélioration, notamment dans la gestion de la relation client. Cependant, des limites persistent : lourdeur administrative, manque de flexibilité, faible utilisation des outils numériques, et culture de performance encore insuffisante.

Face à ces constats, on estime que la SDO peut améliorer sa stratégie de vente en travaillant sur plusieurs axes : renforcer la formation des équipes commerciales, simplifier les procédures internes, utiliser plus largement les outils digitaux (comme les CRM), mieux analyser les attentes des clients, et suivre les performances avec des indicateurs clairs. Cela permettrait non seulement d'améliorer l'efficacité commerciale, mais aussi d'offrir un meilleur service aux citoyens, dans le respect de la mission de service public.

Conclusion générale

Enfin, ce travail montre que la stratégie de vente n'est pas seulement un ensemble d'actions commerciales, mais un véritable levier de modernisation et de performance globale pour les entreprises, y compris dans le secteur public. Dans un environnement en constante évolution, marqué par les attentes croissantes des clients et la montée des outils numériques, SONELGAZ SDO doit continuer à adapter ses pratiques, innover et placer le client au cœur de sa stratégie.



Bibliographie

Bibliographie

- Baynast A., Lendrevie J., Lévy J., Mercator, 12e éd., Dunod, Paris, 2017.
- Billet C., Le guide des techniques d'évaluation : performances, compétences, connaissances, Dunod, Paris, 2005.
- Chesbrough H. W., Open Services Innovation : repenser votre entreprise pour croître et concurrencer dans une nouvelle ère, Jossey-Bass, San Francisco, 2011.
- Cottle D. J., Stratégie de vente : comment développer un plan gagnant pour votre équipe commerciale, Business Expert Press, New York, 2010.
- Demeure C., Aide-mémoire marketing, 6e éd., Dunod, Paris, 2008.
- Garrette B., et al., Strategor : Toute la stratégie de l'entreprise, 4e éd., Dunod, Paris, 2004.
- Johnson G., Scholes K., Whittington R., Exploration de la stratégie : textes et cas, 11e éd., Pearson Education, Londres, 2017.
- Johnson G., Scholes K., Whittington R., Exploration de la stratégie : textes et cas, 11e éd., Pearson Education, Londres, 2017.
- Kaplan R. S., Norton D. P., Cartes stratégiques : transformer les actifs immatériels en résultats tangibles, Harvard Business Press, 2004.
- Kotler P., Keller K. L., Marketing Management, 15e éd., Pearson Education, Londres, 2016.
- Lendrevie J., de Baynast A., Lévy J., Mercator, 12e éd., Dunod, Paris, 2017.
- Lendrevie J., Lévy J., Lindon D., Mercator : Théorie et pratique du marketing, 10e éd., Dunod, Paris, 2012.
- Meier O., Dictionnaire du manager, Dunod, Paris, 2009.
- Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., Safari en pays stratégie : une exploration du management stratégique, Free Press, New York, 1998.
- Porter M. E., Avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir sa position, Free Press, New York, 1985.
- Porter M. E., Qu'est-ce que la stratégie ? Harvard Business Review, 6e éd., 1996.

- Porter M., Choix stratégique et concurrence, Economica, Paris, 1982.
- Rackham N., SPIN Selling, McGraw-Hill, New York, 1988.
- Tracy B., La psychologie de la vente : augmentez vos ventes plus vite et plus facilement que vous ne l'avez jamais imaginé, Wiley, Hoboken, 2007.
- BAYNAST, LENDREVIE, LEVY. *MERCATOR*, Paris, 2017 (12th ed.) .
- P. Pinto, « La performance durable. Renouer avec les fondamentaux des entreprises qui durent », Dunod, Paris, 2003,

Webographie

- Drack A., Petit C., validé par Masmoudi M., Gestion de projet, Appvizer, 2020, <https://www.appvizer.fr/magazine/operations/gestion-de-projet/quel-tableau-de-bord-en-gestion-de-projet>
- Lefebvre A., Le ciblage marketing, Le Blog du Dirigeant, 2022, <https://www.leblogdudirigeant.com/le-ciblage/>
- Mathrubootham G., Guide complet pour une stratégie de vente gagnante, Freshworks, 2024, <https://www.freshworks.com/fr/sales/strategy/>
- Mathrubootham G., Guide complet pour une stratégie de vente gagnante, Freshworks, 2024, <https://www.freshworks.com/fr/sales/strategy/>
- Montéréal J., Business Intelligence, Appvizer, 2023, <https://www.appvizer.fr/magazine/analytique/bi/reporting-exemple>
- Nomadia, Organisation commerciale : définition et conseils, 2022, <https://www.nomadia.com/ressources/blog/organisation-commerciale-definition-conseils/>
- Passeport Manager, Histoire de la stratégie, <https://passeportmanager.com/5-3-histoire-de-la-strategie/>
- SONELGAZ, Qui sommes-nous ? <https://www.sonelgaz.dz/fr/category/qui-sommes-nous>
- Vision Stratégique, Stratégie corporate et stratégie business, 4 mai2020, sur <https://www.visionstrategique.com/strategie-corporate-et-strategie-business>
- Wittenmeyer T., Canaux de distribution, Legalstart, 2024, <https://www.legalstart.fr/fiches-pratiques/astuces-entrepreneurs/canaux-distribution/>
- «Millorem, L'analyse PESTEL pour élaborer sa stratégie d'entreprise,2024. <https://millorem.com/lanalyse-pestel-pour-elaborer-sa-strategie-dentreprise/> »

- Pierre Facon, le coin des entrepreneurs, octobre 2024. <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/5-forces-de-porter-analyse-concurrence>
- BAYNAST, LENDREVIE, LEVY. MERCATOR, Paris, 2017 (12th ed.)
- Thomas Wittenmeyer, legalstart, Canaux de distribution 2024, <https://www.legalstart.fr/fiches-pratiques/astuces-entrepreneurs/canaux-distribution>
- Julia Martins Qu'est-ce qu'un indicateur de performance, ou KPI, Asana, 2025 <https://asana.com/fr/resources/key-performance-indicator-kpi>

Mémoires

- Amokrane A., Bekour F., Les indicateurs de mesure de performance comme moyen d'évaluation de la compétitivité des PME, UMMTO, Tizi Ouzou, 2014
- HACHEMANI.L, TARMOUL.N, L'étude de l'articulation entre le contrôle de gestion et la stratégie d'une entreprise : cas de l'Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager (ENIEM), UMMTO
- Nadjwa BOUKADOUM, Formulation d'une stratégie de transition vers la démonopolisation du marché de l'électricité, Ecole Nationale Polytechnique, 2011



Annexe

Entretien dans le cadre d'un mémoire de Master – Stratégie de vente chez SONELGAZ Distribution Ouest (SDO)

1. La SDO a-t-elle une stratégie de vente claire ? Décidée localement ou au niveau central ?

La stratégie de vente décide localement.

La stratégie de vente décide au niveau central.

2. Quels sont les grands objectifs de vente actuels ?

.....
.....

3. Comment cette stratégie s'intègre-t-elle aux objectifs du groupe Sonelgaz ?

.....
.....

4. Comment est-elle appliquée concrètement au niveau local ?

.....
.....

5. Quels sont les objectifs commerciaux fixés chaque année ? Qui les définit ?

.....
.....

6. Quels indicateurs clés suivez-vous (ex. : paiements, délais, satisfaction client) ?

.....
.....

7. Comment utilisez-vous ces indicateurs pour prendre des décisions ?

.....
.....

8. Quelles difficultés rencontrez-vous en tant qu'entreprise publique pour bien vendre ?

.....
.....

9. Comment équilibrez-vous performance commerciale et mission de service public ?

.....
.....

10. En quoi le terrain (zones difficiles, types de clients) influence-t-il votre stratégie ?

.....
.....

11. Avez-vous assez de moyens humains et techniques pour bien vendre ?

.....
.....

12. Quels changements ou améliorations aimeriez-vous apporter ?

.....
.....

13. La digitalisation améliore-t-elle réellement vos résultats commerciaux ?

.....
.....

14. Quels projets sont prévus pour améliorer la stratégie de vente ?

.....
.....

15. Selon vous, que faut-il pour installer une culture de performance chez Sonelgaz ?

.....



Liste des tableaux

N°	TITRE	PAGE
1	Les types de stratégies de vente	25-26
2	Les critères de la segmentation	28
3	Les canaux de distribution	31-32
4	Les types d'indicateurs clés de performance (KPI).	33-35
5	La déférence entre les missions, visions et les valeurs	43
6	Données clé de la Sonelgaz	44
7	L'analyse PESTEL au sein de la Sonelgaz	46
8	L'analyse des 5 force de porter au sein de la Sonelgaz	47-48
9	Les DAS du portefeuille d'activité du groupe SONELGAZ	54

Liste des figures

N°	TITRE	PAGE
1	L'analyse de macro-environnement PESTEL	11
2	Les cinq Forces de Porter	12
3	Taux de conversion	18
4	Les quatre piliers de la performance durable	33
5	Évolution de la Sonelgaz	42
6	Structure Organisationnelle des directions	50
7	Schéma qui montre les produits et les services fournis par Sonelgaz	52

Table des matières

Remerciements	I
Dédias	III
Résumé	IV
Sommaire	VIII
Introduction Générale	01
<i>Chapitre I. Le cadre théorique de la stratégie de vente.....</i>	04
Introduction	05
<i>Section 1. Le lien (la relation) entre stratégie de vente et stratégie de l'entreprise</i>	05
1.1. La stratégie d'entreprise oriente la stratégie de vente.....	05
1.2. La stratégie de vente concrétise et informe la stratégie d'entrepris...	06
1.3. La stratégie d'entreprise alloue les ressources, la stratégie de vente les utilise.....	07
1.4. Complémentarité pour la performance durable.....	07
<i>Section 2. La stratégie globale de l'entreprise</i>	07
2.1. Définitions la stratégie globale de l'entreprise	08
2.2. Vision, mission, objectifs stratégiques.....	09
2.2.1. La mission.....	09
2.2.2. La vision.....	09
2.2.3. Les valeurs.....	09
2.2.4. Le plan d'action.....	09
2.3. Élaboration de la stratégie.....	09

2.3.1. Outils de diagnostic stratégique : SWOT, PESTEL, 5 Forces de Porter.....	09
2.3.1.1. SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).....	10
2.3.1.2. PESTEL (Politique, Économique, Social, Technologique, Environnemental, Légal)	10
2.3.1.3. Les cinq Forces de Porter	11
2.3.2. Les stratégies génériques.....	12
2.3.2.1. La stratégie de domination par les coûts.....	12
2.3.2.2. La stratégie de différenciation.....	14
2.3.2.3. La stratégie de focalisation ou de concentration (de niche).....	14
2.4. Les fonctions de la stratégie d'entreprise	15
2.4.1. La fonction Production.....	15
2.4.2. La fonction financière.....	15
2.4.3. La fonction des ressources humaines.....	15
2.4.4. La fonction d'approvisionnement.....	15
2.4.5. La fonction Recherche et Développement.....	15
2.4.6. La fonction commerciale.....	16
<i>Section 3. Composants clés d'une stratégie de vente</i>	16
3.1. Définition, objective de la stratégie de vente.....	16
3.1.1. Définition de la stratégie de vente	16
3.1.2. Objectifs de la stratégie de vente	17
3.1.2.1. Objectifs quantitatifs.....	18
3.1.2.2. Objectifs qualitatifs.....	19
3.1.2.3. Les objectifs smart.....	19
3.2.3. Différence entre stratégie commerciale, marketing et stratégie de vente.....	20
3.2.3.1. Stratégie commerciale	20

3.2.3.2. Stratégie marketing.....	20
3.2.3.3. La stratégie de vente.....	20
3.3. Les différents types de stratégies de vente.....	21
3.3.1. Stratégies selon l’approche commerciale.....	21
3.3.1.1. La stratégie de vente inbound (ventes entrantes).....	21
3.3.1.2. La stratégies de vente outBound (ventes sortantes).....	22
3.3.1.3. La stratégie hybride : combiner inbound et outbound	22
3.3.2. Stratégies basées sur le positionnement produit et marché.....	23
3.3.2.1. Stratégie de différenciation.....	23
3.3.2.2. Stratégie de pénétration de marché.....	24
3.3.2.3. La stratégie de niche.	24
3.3.2.4. La stratégie d’écémage.....	24
3.3.3. Stratégies de vente tactique.....	25
3.3.3.1. La vente incitative.....	25
3.3.3.2. La vente croisée	25
3.3.3.4. L’offre groupée	25
3.3.3.5. L’essai gratuit	25
3.3.3.6. La personnalisation de l’expérience client et la fidélisation.....	25
3.3.4. Stratégie complémentaire.....	25
3.4. Composants clés d'une stratégie de vente efficace.....	26
3.4.1. Segmentation du marché et ciblage.....	26
3.4.1.1. Définition de la segmentation.....	27
3.4.1.2. Objectif de la segmentation	27

3.4.2. Ciblage des segments.....	29
3.4.3. Le positionnement.....	29
3.4.4. Choix des canaux de distribution.....	31
3.5. Outils d'évaluation de la performance commercial	32
3.6. Les différents types d'indicateurs clé de performance.....	33
3.6.1. Les indicateurs de performance : KPIs.....	33
3.6.2. Suivi stratégique.....	35
3.6.2.1. Tableaux de bord.....	35
3.6.2.2. Reporting.....	36
3.6.3. Customer relationship management CRM.....	36
<i>Section 4. La stratégie de vente dans le secteur énergétique</i>	<i>36</i>
4.1. Spécificités du secteur énergétique.....	36
4.1.1. Un produit intangible, indispensable mais peu différenciable.....	36
4.1.2. Un marché fortement encadré.....	37
4.1.3. Des infrastructures complexes et une logique territoriale.....	37
4.1.4. Une relation client durable.....	37
4.2. Tendances actuelles en matière de stratégie de vente.....	37
4.2.1. Orientation client et personnalisation.....	37
4.2.2. Ouverture vers des services à valeur ajoutée.....	38
4.2.3. Prise en compte de la transition énergétique.....	38
4.3. Digitalisation des processus de vente.....	38
4.3.1. Automatisation et canaux numériques.....	38

4.3.2. Data et intelligence commerciale.....	38
4.3.3. Digitalisation de la force de vente.....	39
Conclusion	39
<i>Chapitre II. La stratégie de vente dans le secteur énergétique cas Sonelgaz SDO.....</i>	<i>40</i>
Introduction	41
<i>Section I : Présentation de l'entreprise Sonelgaz et l'analyse de la stratégie globale.....</i>	<i>41</i>
1.1. Historique de la Sonelgaz.....	42
1.2. Mission, vision et valeurs.....	43
1.3. Analyse des données économiques clés de Sonelgaz.....	44
1.4. Diagnostic stratégique complet (SWOT, PESTEL, 5 forces de Porter)	44
1.4.1. Analyse SWOT de Sonelgaz.....	45
1.4.2. L'analyse PESTEL de la Sonelgaz.....	46
1.4.3. Les 5 forces de porter dans la Sonelgaz.....	47
1.5. Positionnement stratégique sur le marché de l'énergie.....	48
1.6. La société de distribution oust (SDO).....	49
1.7. Rôle et organisation interne de la SDO.....	49
1.7.1. Rôle de la SDO.....	49
1.7.2. Organisation interne (organigramme)	49
a. Structure Organisationnelle.....	50
b. Agences Locales (par wilaya)	50
1.8. Produits et services proposés	51

1.8.1. Produits de SONELGAZ.....	51
1.8.1.1. Électricité.....	51
1.8.1.2. Gaz naturel.....	51
1.8.1.3. Energie renouvelable	51
1.8.1.4. Matérielle et équipement industrielle.....	51
1.8.2. Services de SONELGAZ.....	52
1.8.2.1. Raccordement au réseau.....	52
1.8.2.2. Mise en service et résiliation.	52
1.8.2.3. Facturation et paiement.....	52
1.8.2.4. Service client.	52
1.8.2.5. Dépannage et maintenance	52
1.8.2.6. Conseils aux clients	52
1.8.2.7. Services numériques	52

Section 2. Domaine et orientation stratégique de la Sonelgaz SDO.....

2.1. Présentation des Domaines d'Activité Stratégiques (DAS)	53
2.2. Organisation interne et rôle des départements.....	55
2.3. Concurrence chez SONELGAZ SDO.....	56
2.4. Attentes et comportements des clients.....	56
2.5. Points sensibles et recommandations.....	57
2.5.1. Qualité de service.....	57
2.5.2. Facturation claire.....	57
2.5.3. Réactivité.....	57
2.5.4. Digitalisation.....	57
2.5.5. Anticiper l'autoconsommation.....	57

Section 3. La stratégie de vente au sein de la Sonelgaz SDO.....	57
3.1. Canaux physiques de distribution d'énergie.....	57
3.1.1. Les réseaux de transport et de distribution	57
3.1.1.1. Les réseaux de transport et de distribution l'électricité.....	58
3.1.1.2. Les réseaux de transport et de distribution gaz naturel.....	58
3.1.2. Les canaux commerciaux traditionnels.....	58
3.1.2.1. Les agences commerciales et guichets physiques.....	58
3.1.2.2. Les agents agréés et points de paiement partenaires.....	59
3.1.3. Canaux digitaux et à distance.....	59
3.1.3.1. Portail web SONELGAZ.....	59
3.1.3.2. Application mobile "Smart SONELGAZ" (ou équivalent)	60
3.1.3.3. Centre d'appel et service client téléphonique.....	60
3.1.4. Canaux terrain et interventions sur site.....	60
3.1.4.1. Techniciens de relève et d'intervention.....	60
3.1.4.2. Points de distribution de gaz butane (domestique).....	60
3.2. Le réseau de distribution de la Sonelgaz SDO.....	61
3.2.1. Réseau de distribution électrique.....	61
3.2.1.1. Transport (HT/HTB) vs Distribution (HTA/BT)	61
3.2.1.2. Postes de transformation et répartition géographique.....	61
3.2.1.3. Lignes HTA et BT (aériennes et souterraines)	62
3.2.1.4. Gestion des pertes et maintenance.....	62
3.2.2. Réseau de distribution gazier.....	63

3.2.2.1.	Gazoducs principaux (DN).....	63
3.2.2.2.	Stations de détente et de régulation.....	63
3.2.2.3.	Réseau secondaire et tertiaire (MP/BP).....	63
3.2.2.4.	Branchements et terminaux clients.....	64
3.2.2.5.	Maintenance et sécurité.....	64
3.2.3.	Organisation géographique de SONELGAZ SDO.....	64
3.2.3.1.	Couverture par wilayas.....	64
3.2.3.2.	Zones de desserte et découpage en secteurs.....	65
3.3.	Forces de vente chez SONELGAZ SDO.....	65
3.3.1.	Pas de “commercial” traditionnel.....	65
3.3.2.	Direction commerciale et relation client.....	65
3.3.3.	Chargés de clientèle et agents d’agence.....	66
3.3.4.	Key Account Managers (KAM) pour les grands comptes.....	66
3.3.5.	Équipe technique et après-vente.....	67
3.3.6.	Digitalisation comme canal de “vente”.....	67
3.4.	La gamme produits/services proposée par SONELGAZ SDO ...	68
3.4.1.	Fourniture d’électricité	68
3.4.1.1.	Raccordement et abonnement BT (basse tension)	68
3.4.1.2.	Raccordement et abonnement HTA (haute tension A)	68
3.4.1.3.	Offre “Compteur intelligent”.....	68
3.4.1.4.	Tarifs sociaux et tarifs modulables entreprises	68
3.4.2.	Fourniture de gaz naturel.....	68
3.4.2.1.	Branchement en moyenne/basse pression (MP/BP).....	69

3.4.2.2. Relevé et facturation du gaz.....	69
3.4.2.3. Tarif domestique et tarif “grande consommation.....	69
3.4.2.4. Gaz butane en bouteilles.....	69
3.5. Les indicateurs de performance (KPI) utilisés à SONELGAZ SDO..	69
3.6. La performance commerciale et organisationnelle de SONELGAZ SDO.....	70
3.6.1. Une amélioration progressive des résultats.....	70
3.6.2. Une performance encore incomplète.....	70
<i>Section 4. Stratégie et méthodologie de l’entreprise de la stratégie de vente au sein de la Sonelgaz SDO</i>	<i>71</i>
4.1. Objectif de l’interview.....	71
4.2. Type d’entretien et approche retenue.....	71
4.3. Profil de l’entretien et conditions de l’enquête.....	72
4.4. Intérêt de l’approche et lien avec la problématique.....	72
Conclusion.....	75
Conclusion générale	77
Bibliographie.....	80
Annexes.....	84
Liste des tableaux	87
Liste des figures	88
Table des matières.....	89
Résumé	98

Résumé

La stratégie de vente est devenue un levier essentiel de performance pour les entreprises, y compris dans les secteurs publics. Elle permet de structurer l'offre, de cibler les bons segments, d'optimiser la force de vente et de renforcer la relation client. Grâce à des approches comme l'inbound, l'outbound et les outils digitaux (CRM, KPI, tableaux de bord), elle s'adapte aux exigences d'un marché en mutation rapide.

Dans le secteur énergétique, cette stratégie se heurte à des contraintes particulières : produit standardisé, cadre réglementé, infrastructures lourdes et clientèle hétérogène.

Ce mémoire analyse la stratégie de vente de SONELGAZ Distribution Ouest (SDO) dans le but d'identifier ses forces, ses faiblesses et les pistes d'amélioration possibles. Il s'appuie sur une base théorique solide, une immersion de terrain et un entretien qualitatif avec un responsable commercial, afin de comprendre comment une entreprise publique peut adapter sa logique de vente aux réalités opérationnelles tout en respectant sa mission de service public.

Mots clés : stratégie de vente, relation client, secteur énergétique, performance commerciale, SONELGAZ.