

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE



UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU



FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES COMMERCIALES
MÉMOIRE POUR L'OBTENTION DU DIPLOME DE MASTER EN SCIENCES
COMMERCIALES

Option : Marketing et Management des Entreprises

THÈME :

***L'analyse de la stratégie de lancement d'un nouveau produit :
Cas de la 4G LTE de l'entreprise Algérie télécom***

Présenté par :
GUERCHOUH Samir
OUSSIDHOUM Souhila

Jury composé de :

Président : DRIR.M, Maitre assistant classe A, UMMTO

Rapporteur : MAHMOUDIA.M, Maitre assistant classe « A », UMMTO

Examineur : CHITTI.M, Maitre de conférences classe « A », UMMTO

Date de soutenance : 22.09.2015

Remerciements

Loin d'être une simple formalité académique, nous avons l'obligation intellectuelle de nous acquitter d'un devoir du cœur en exprimant notre reconnaissance à tous ceux qui de près ou de loin, de manière directe ou indirecte, ont contribué à la réalisation de ce modeste travail.

Notre reconnaissance se destine, à notre encadreur Mr MAHMOUDIA, auprès de qui nous avons trouvé, disponibilité malgré ses contraignantes obligations et devoirs. Nous le remercions pour avoir accepté de nous encadrer, pour ses suggestions et son soutien continu.

Nos remerciements s'adressent également aux membres de jury d'avoir accepté d'évaluer notre travail.

Nous tenons à remercier aussi tous les enseignants qui ont contribué à notre formation et particulièrement Mr BATACHE.

Et enfin, notre profonde gratitude s'adresse à nos familles, et tous nos amis pour leur soutien, leur gentillesse et leurs encouragements.

Liste des abréviations

ADSL :	Haut Débit via la ligne téléphonique
ACTEL :	Agence Commerciale de télécommunication
ANEP :	Agence Nationale de l'Édition et de la Publicité
ARPT :	Autorité de Régulation des Postes et des Télécommunication.
AT :	Algérie télécom
BTS :	Battery Transmission System. Communément appelées « antenne relais ». Servent de relais au signal radio émis par les stations de base.
CCP :	Centre de Chèques Postaux.
CDMA :	Code Division Multiple Access
DRC :	Division Relation Client
GO :	Giga Octet
K BPS :	Kilo Bits Par Seconde
KMS :	Kiosque et Multi Services
LTE :	Long Term Evolution
SIM :	Carte à puce qui identifie personnellement l'abonné
SPA :	Société Par Action
3 G :	Troisième Génération
4 G :	Quatrième Génération

Sommaire

Sommaire

Introduction générale	1
<i>Partie I : La stratégie de lancement d'un nouveau produit : cadre théorique et conceptuel</i>	
Introduction de la première partie	4
Chapitre I : La stratégie d'entreprise et l'influence de l'environnement	5
Section 1 : la stratégie d'entreprise : Approche historique et conceptuelle.....	6
Section 2 : L'influence de l'environnement sur la stratégie de l'entreprise : déterminisme vs volontarisme.....	16
Section 3 : Le déterminisme et le volontarisme stratégique : facteurs déterminants ...	21
Chapitre II : La stratégie de lancement d'un nouveau produit	27
Section 1 : La stratégie marketing : fixation des objectifs.....	28
Section 2 : Le cycle de vie d'un produit : spécificités de la phase de lancement	31
Section 3 : Les variantes du marketing mix en phase de lancement	35
Section 4 : L'évaluation de la performance commerciale	42
Conclusion de la première partie	46
<i>Partie II : Champ de l'étude et analyse de la stratégie de lancement de la 4G LTE</i>	
Introduction de la deuxième partie.....	47
Chapitre III : L'Analyse de la position concurrentielle d'Algérie télécom dans le secteur de la télécommunication	48
Section1 : Analyse de l'environnement d'Algérie télécom	49
Section 2 : Présentation de l'organisme étudié	57
Section 3 : Présentation de la technologie 4G LTE	65
Chapitre IV : La stratégie de lancement de la 4G LTE.....	68
Section 1 : L'offre 4G LTE : de la conception à la commercialisation	69
Section 2 : Les politiques du mix marketing mises en œuvre pour la commercialisation de la 4G LTE	74
Section 3 : Evaluation de la performance commerciale de l'offre 4G LTE	85
Conclusion de la deuxième partie	94
Conclusion générale	95
Bibliographie	
Liste des tableaux et figures	
Annexes	
Tables des matières	

Introduction générale

Introduction générale

Dans le but d'assurer son expansion et sa pérennité, une entreprise est dans l'obligation d'innover.

L'innovation peut se concrétiser sous forme d'amélioration de produits existants (différenciation) ou par la conception et l'offre de nouveaux produits. Toutefois, les nouveaux produits sont les plus dotés de caractéristiques technologiques innovantes.

Le lancement de nouveaux produits constitue une reprise essentielle pour l'entreprise, il lui permet de maintenir la cohérence entre sa gamme de produit et les attentes du marché. Il lui évite aussi que les clients ne se détournent pour privilégier la concurrence.

Une fois que le produit a été lancé, l'entreprise s'attend à ce que celui-ci lui permet de réaliser les objectifs de profit, de part de marché, de rentabilité, de notoriété, etc. C'est pour cette raison que le choix d'un nouveau produit lui permettant de satisfaire ses ambitions est primordial voire vital pour l'entreprise. La problématique de ce choix relève alors de la réussite du lancement de ce produit.

Algérie télécom se positionne dans un marché en perpétuelle évolution et complètement ouvert à la concurrence et pour maintenir sa place sur ce marché et répondre aux attentes des clients, elle œuvre à améliorer ses offres, apporter des innovations et maîtriser les réseaux fixe et internet

Après quelques mois du lancement de la troisième génération de la téléphonie mobile (3G) en Algérie, on assiste à un saut technologique rapide dans le domaine de l'internet à haut débit. En effet, la technologie 4G LTE débarque en exclusivité chez l'opérateur historique Algérie télécom.

Lancée en mars 2014, la 4G LTE a permis d'améliorer le haut débit d'internet à partir d'un téléphone sans fil en mode fixe.

Malgré la demande primaire expansible et l'incapacité d'Algérie télécom de répondre à toute la demande en ADSL, la nouvelle technologie 4G LTE n'a satisfait que 66975¹ clients.

De ce constat et dans le cadre de notre recherche, nous avons tenté d'apporter des éléments de réponse à la question suivante :

¹ Document interne à Algérie télécom (données du mois de novembre 2014)

« Quel est le processus permettant à une entreprise de réussir le lancement d'un nouveau produit ? Et quels sont les enseignements qu'on peut tirer du cas de la 4G LTE de l'entreprise Algérie télécom en matière de lancement d'un nouveau produit ? »

A partir de cette question principale découlent les sous questions suivantes :

- Quels sont les facteurs déterminants d'une stratégie volontariste et d'une stratégie déterministe dans une entreprise ?
- Comment peut-on évaluer la stratégie et le mix marketing lors du lancement d'un nouveau produit ?
- Comment Algérie télécom a-t-elle géré le lancement de la 4G LTE ?
- Algérie télécom a-t-elle réussi son lancement ?

C'est donc autour de ces interrogations que sera focalisé notre travail pour lequel nous avons émis les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1

La stratégie de lancement de la 4G LTE a été plus un mouvement stratégique déterministe puisqu'il s'agit d'une réponse au lancement de la 3G par les opérateurs mobiles.

Hypothèse 2

L'offre commerciale 4G LTE d'Algérie télécom présente une totale cohérence à trois niveaux :

1. Avec la stratégie globale de l'entreprise ;
2. Cohérence entre les éléments constituant le mix marketing ;
3. Cohérence entre les éléments du mix produit.

Choix et intérêt du thème

Les raisons du choix de ce thème sont dictées par notre intérêt sur tout ce qui concerne le management et le marketing en général , et plus précisément le fait que la stratégie de lancement d'un nouveau produit possède deux dimensions internes, une dimension stratégique dite centrale et une dimension tactique dite support.

L'importance de l'étude sur le plan théorique ne peut être finalisée qu'à travers un cas pratique et notre choix pour le lancement de la 4G LTE par Algérie télécom peut être justifié par le fait que le lancement de cette technologie a été un événement important dans un monde numérique et électronique où règnent les nouvelles technologies.

Ce présent travail constitue une occasion qui nous a permis d'approfondir les notions acquises tout au long de notre cursus. Il nous a permis aussi de concilier la théorie à la pratique.

Méthodologie de la recherche

Afin de vérifier nos hypothèses de recherche, nous avons opté pour la méthode descriptive et la méthode analytique qui nous ont permises de collecter, analyser et interpréter des données quantitatives et qualitatives. Ces données ont été collectées à travers :

- Analyses documentaires des différents documents mis à notre disposition au niveau de la direction générale durant un stage de trois mois, ainsi que des entretiens libres avec les responsables concernés au sein de cette entreprise ;
- Exploitation des résultats d'une enquête de satisfaction réalisée par Algérie télécom après quelques mois du lancement de la 4 G LTE ;
- Enquête au sein de l'agence de télécommunication de la daïra d'Azazga.

Plan du travail

Nous avons organisé notre mémoire en deux grandes parties, une partie théorique consacrée essentiellement à la revue de la littérature encadrant toute stratégie de lancement d'un nouveau produit et une deuxième partie consacrée à l'analyse terrain et à un diagnostic général de la stratégie de lancement de la 4G LTE et ses différentes facettes.

Première partie :

*La stratégie de lancement d'un nouveau produit :
Cadre théorique et conceptuel*

Introduction de la première partie

Réussir le lancement d'un nouveau produit est au cœur du succès de l'entreprise. C'est la responsabilité majeure des Hommes de marketing car s'y focalisent les choix stratégiques de l'entreprise et la définition des actions futures qui mènent au succès du nouveau produit en appliquant des stratégies qui traitent la survie de l'entreprise et son devenir face notamment à des concurrents et à un environnement instable.

L'objectif poursuivi dans cette partie est alors de donner les clés de réussite applicables et utiles à tout projet de lancement d'un nouveau produit :

- ✓ En amont afin de développer et concevoir le bon produit ;
- ✓ Au début du lancement afin d'appliquer les méthodes commerciales les plus adéquates ;
- ✓ Après quelques mois et ce pour l'évaluation.

Les questions qui méritent d'être posées ici donc sont :

- L'environnement peut t- il avoir une influence lors de la formulation de la stratégie dans une entreprise ?
- Quelles sont les actions à entreprendre pour réussir le lancement d'un nouveau produit ?

Nous avons organisé cette première partie en deux chapitres composé chacun de trois sections.

Le premier chapitre sera consacré à la présentation de quelques définitions de la stratégie et de la démarche du diagnostic stratégique et à l'étude de la relation entre l'entreprise et son environnement ainsi que l'influence qu'il peut exercer sur cette dernière lors de la formulation de sa stratégie.

Le deuxième chapitre abordera la question du cycle de vie d'un produit et spécialement la phase du lancement objet de notre travail.

Chapitre I :

*La stratégie d'entreprise et l'influence de
l'environnement*

Introduction

La stratégie d'entreprise est l'une des plus jeunes sciences du management, son objet est l'entreprise en tant qu'acteur de la vie économique et sociale.

La compréhension de la stratégie, constitue le fil conducteur de ce chapitre, où on va dans la première section présenter l'essentiel de la terminologie et des concepts de la stratégie en présentant quelques définitions pour mieux l'illustrer puis exposer la démarche du diagnostic stratégique.

La deuxième section sera réservée pour mettre en avant les influences de l'environnement sur la stratégie de l'entreprise en présentant les deux approches volontariste et déterministe.

La troisième section sera consacrée pour mettre en évidence les déterminants des deux approches (volontariste et déterministe) présentées dans la section précédente.

Section1 : La notion de la stratégie d'entreprise : Approche historique et conceptuelle

1.1 La stratégie de l'entreprise

Toute entreprise est plus au moins orientée via une stratégie explicitée ou non, par un groupe dirigeant. Cette orientation stratégique est le fruit des motivations, de la formation et de la culture des dirigeants.

Dans ce sens, Igor ANSOFF définit la stratégie comme suit : « *la stratégie est l'un de critères de décision qui guident le comportement d'une organisation* »¹. Ces critères sont des règles, par lesquels doivent répondre à certaines caractéristiques, et qui peuvent être : orientations, objectifs, stratégies commerciales, stratégies administratives, et même les grandes orientations opérationnelles.

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* ». ² Ici, Olivier Meier démontre que la stratégie c'est 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 externe de l'environnement.

1.1.1 la stratégie d'ensemble de l'entreprise et la stratégie dans un domaine d'activité

Il existe deux niveaux de formulation de la stratégie d'une entreprise : le niveau de domaines d'activité homogènes (ou business strategy) et le niveau d'ensemble (ou corporate strategy).

Pour G.JOHNSON :« *La stratégie par domaine d'activité consiste à identifier les facteurs clé de succès sur un marché particulier tandis que la stratégie d'entreprise concerne*

¹ANSOF.I, Stratégie du développement de l'entreprise, éd d'organisation, Paris, 1989

²MEIER. O ; Dico du manager ; éd Dunod ; Paris ; 2009, p186

*le dessein et le périmètre de l'organisation dans sa globalité et la manière dont elle ajoute de la valeur à ses différentes activités. »*³

L'articulation entre les questions de stratégie d'ensemble et les questions de stratégie d'activité (pour chaque domaine d'activité) est cruciale pour assurer la cohérence, et donc la faisabilité du projet. Les liens entre les deux niveaux de décision font l'objet de négociation entre la direction générale et les directions des diverses activités. Ils concernent notamment les points suivants :

- Cohérence entre le niveau d'engagement (stratégie dans un domaine) et évolution du portefeuille d'activités (stratégie d'ensemble) ;
- Cohérence entre les interconnexions avec d'autres activités (stratégie dans un domaine) et les stratégies horizontales (stratégie d'ensemble) ;
- Cohérence entre le mode de développement et les alliances au niveau du domaine d'activités et le mode de développement et les alliances au niveau d'ensemble de l'entreprise.

1.1.2 De la stratégie au processus stratégique

Selon LORINO et TARONDEAU les processus stratégiques sont : *« des ensembles d'actions finalisées. Ils sont organisés en fonction d'objectifs ou de politiques visant à modifier les conditions d'insertion de la firme dans son environnement. Ils satisfont donc aux propositions selon lesquelles la stratégie est la traduction d'une volonté d'action sur l'environnement. »*⁴

Le processus stratégique est essentiel à la survie et à l'adaptation de l'organisation à son environnement. Consistant en une série d'étapes, il permet d'analyser la situation de l'organisation, son identité et les opportunités et menaces s'offrant à elle. Ce travail préliminaire conduit au choix stratégique et à l'allocation (répartition) de ressources permettant de mettre en œuvre la stratégie choisie. Cette stratégie est évaluée par la fixation d'objectifs et d'indicateurs pertinents permettant cette évaluation. Toutes les organisations sont concernées par ce processus.

³ JOHNSON .G et autres, stratégie, éd Pearson Education, 7ème édition, paris, p12, 13

⁴ LORINO. P et TARONDEAU, J.C, De la stratégie aux processus stratégiques, *Revue française de gestion*, 2006 n° 160

1.2 Le diagnostic stratégique

Avant de décider d'une quelconque option stratégique, l'entreprise doit procéder à une évaluation exhaustive et une analyse approfondit, aussi bien de son potentiel et de sa situation interne que de son environnement.

C'est une démarche transversale de collecte et d'analyse d'informations nécessaires à la mise en œuvre d'une stratégie. C'est une notion plus approfondie que le contrôle et l'audit. Cette démarche consiste pour une entreprise à procéder à une évaluation permanente et approfondie, de l'ensemble de ses fonctions, de structures, de ses ressources de son organisation et de son environnement dans ses niveaux micro et macro. Le diagnostic stratégique est un outil d'aide à la décision qui fournit une photographie précise de la situation de l'entreprise à une période donnée de son cycle de vie.

Le diagnostic stratégique est réalisé dans deux directions : l'environnement en termes d'attractivité du secteur (diagnostic des marchés et de la concurrence) et l'entreprise en termes de potentialité intrinsèque (diagnostic interne).

1.2.1 Le diagnostic des marchés et de la concurrence

L'objectif du diagnostic externe est de situer l'entreprise dans un marché et dans son environnement. La finalité de cette analyse est de détecter les opportunités et les menaces. Pour la réaliser deux outils sont utilisés usuellement : l'analyse PESTEL et l'analyse des cinq forces (plus 1) de M.PORTER. Ces deux grilles permettent de structurer la démarche et de balayer l'ensemble des facteurs externes de l'entreprise, source d'opportunités et menaces.

a. L'analyse PESTEL

L'analyse PESTEL des influences environnementales consiste à répertorier et analyser les facteurs environnementaux qui affectent les entreprises.

Les facteurs d'influences environnementales sont classés en six grande familles représentés par les lettres PESTEL (Politique, Economique, Sociodémographique, Technologique, Ecologique, Légale).

Le tableau ci après résume l'ensemble de ces facteurs.

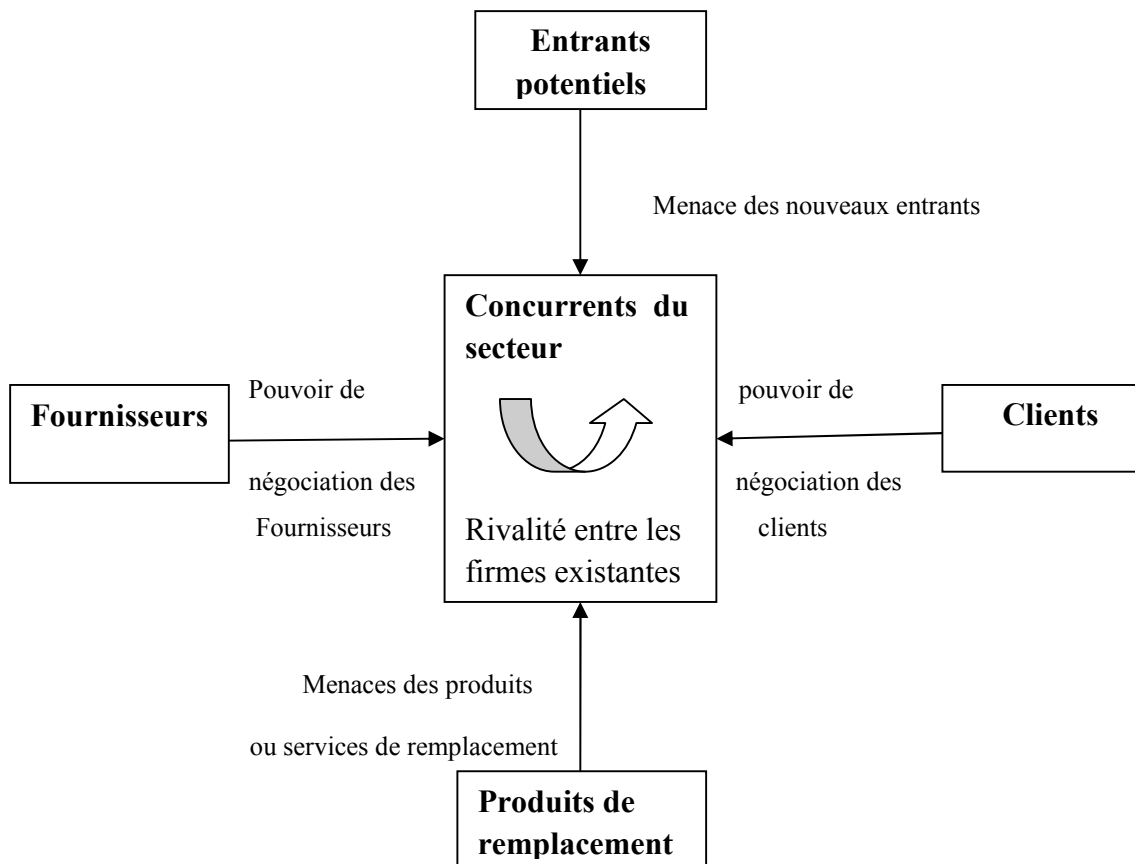
Tableau N°1 : Les facteurs PESTEL

Facteurs politiques	Facteurs économiques
Risque politique Lois et politiques fiscales Politique monétaire Changement et stabilité politique Législation sociale et du travail Législation protections des consommateurs	Taux d'intérêt, Taux d'inflation, Taux de change Convertibilité monétaire Politiques économiques, fiscales, et budgétaires Niveau de vie, pouvoir d'achat Propension à la consommation
Facteurs sociodémographiques	Facteurs technologiques
Démographie Lois sociales Niveaux d'éducation Taux de croissance de la population Image et attitude vis-à-vis du travail Style de vie	Dépense de l'Etat en Recherche et Développement Impact des technologies émergentes Impact sur le transfert de technologies Politique de propriété intellectuelle et de protection des brevets Intensité et création technologique
Facteurs écologiques	Facteurs légales
Politique d'économie d'énergie Responsabilité sociale Sensibilités et forces écologiques	Droit du travail Législation sur la santé Normes comptables et réglementation financière Loi sur la protection de l'environnement

Source : synthèse élaborée par nos soins

b. Les cinq forces de M.PORTER

Le modèle des 5 forces de M. Porter représente l'environnement concurrentiel de la firme. Il s'agit d'une veille pour éviter de mettre l'avantage concurrentiel en danger et d'assurer la rentabilité des produits à long terme. Pour l'entreprise, cette vision est importante car elle est en mesure d'orienter ses innovations en termes de choix de stratégies et d'investissements. La rentabilité des activités au sein de la structure industrielle dépend de cinq forces qui peuvent être représentées par le schéma ci-dessous :

Figure N°1 : Les cinq forces de M .PORTER

Source : PORTER .M, l'avantage concurrentiel, éd Dunod, Paris, 2005, p15

- **Intensité de la concurrence entre entreprises du secteur :** Au sein d'un secteur, la concurrence entre firmes détermine l'attrait pour le secteur. Les entreprises luttent pour maintenir leur rapport de force. La concurrence évolue en fonction du développement du secteur, de la diversité ou de l'existence de barrières à l'entrée. En plus, il s'agit d'une analyse du nombre de concurrents, des produits, de l'identité des marques, des forces et faiblesses, des stratégies, des parts de marché... ;
- **Menace de nouveaux entrants :** Toute entreprise a intérêt à créer autour d'elle des barrières à l'entrée pour éviter l'arrivée d'une multitude de concurrents. Il s'agit soit de nouvelles entreprises soit de firmes ayant l'intention de se diversifier. Ces barrières

peuvent être légales (brevets, réglementations, ...) ou industrielles (produits ou marque unique, ...). L'arrivée de nouveaux entrants dépend aussi de l'ampleur du marché (économie d'échelle), de la réputation d'une entreprise déjà installée, du coût d'entrée, de l'accès aux matières premières nécessaires, des standards techniques, des barrières culturelles ;

- **Menace de produits de remplacement** : Les produits de substitution peuvent être considérés comme une alternative par rapport à la demande du marché. Ces produits sont dus à l'évolution de l'état de la technologie ou à l'innovation. Les entreprises voient leurs produits être remplacés par des produits différents. Ces produits ont souvent un meilleur rapport prix/qualité et viennent d'un secteur où sont réalisés des profits élevés. Ces produits de substitution peuvent être dangereux et l'entreprise doit être en mesure d'anticiper pour faire face à cette menace ;
- **Pouvoir de négociation des clients** : Si le pouvoir de négociation des clients est élevé, il influence la rentabilité du marché en imposant leurs exigences en matière de prix, de service, de qualité, Bien choisir ses clients est primordial car il faut éviter de se retrouver en situation de dépendance vis-à-vis d'eux. Le niveau de concentration des clients leur accorde plus ou moins de pouvoir. Généralement, leur pouvoir de négociation tend à être inversement proportionnel à celui des fournisseurs ;
- **Pouvoir de négociation des fournisseurs** : Le pouvoir de négociation des fournisseurs est très important sur un marché. Des fournisseurs puissants peuvent imposer leurs conditions en termes de prix, de qualité et de quantité. A l'inverse, s'il y a beaucoup de fournisseurs, leur influence est plus faible. Il faut analyser le nombre de commandes réalisées, le coût de changement de fournisseurs, la présence de matières premières de substitution, etc.

1.2.2 Diagnostic des ressources et compétences

L'objectif du diagnostic stratégique des ressources et compétences est d'évaluer la capacité de l'entreprise à développer un avantage concurrentiel et à s'adapter aux menaces et aux opportunités de l'environnement. La finalité de cette analyse est d'identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise.

Pour réaliser ce diagnostic, une analyse peut être menée sur la chaîne de valeur, sur les ressources et sur les compétences.

a. L'analyse de la chaîne de valeur

La chaîne de valeur est un outil d'analyse stratégique interne mis au point par M. PORTER en 1986 pour repérer les activités qui permettent à une entreprise de créer de la valeur pour le client. Dans le modèle standard, la chaîne de valeur d'une entreprise comporte neuf catégories d'activités liées les unes aux autres :

- **Cinq activités principales** : la logistique interne, la production, la logistique externe, la commercialisation et la vente, le service après vente
- **Quatre activités de soutien** : les approvisionnements, le développement technologique, la gestion des ressources humaines (GRH) et l'infrastructure de la firme.

L'analyse de la chaîne de valeur permet :

- D'identifier les activités qui contribuent le plus à la création de valeur pour le client et qui sont sources d'avantages concurrentiels pour l'entreprise ;
- De comparer la valeur créée par chaque activité à son coût ;
- De comparer la chaîne de valeur de l'entreprise à celles de ses concurrents ;
- De décider quelles sont les activités à internaliser au sein de l'entreprise et celles qu'elle peut externaliser ?

Avant de prendre des décisions stratégiques, l'entreprise doit étudier la filière qui regroupe l'ensemble des chaînes de valeur des fournisseurs, des distributeurs et des clients.

b. L'analyse des ressources de l'entreprise

L'approche par les ressources a été développée par Edith. PENROSE en 1959⁵. Dans cette logique les ressources peuvent être définies comme de actifs détenus par l'entreprise qui lui permettent de développer des stratégies susceptibles d'améliorer sa performance.

Cette analyse peut être menée au niveau global de l'entreprise, mais aussi au niveau de ses domaines d'activités stratégiques (DAS).

E. PENROSE distingue 3 types de ressources : tangibles, intangibles et stratégiques.

- **Les ressources tangibles** : ce sont les actifs observables et matériels nécessaires à la réalisation de l'activité de l'entreprise : Les ressources physiques, les équipements (usines, magasins, outils de production...). Il s'agit d'étudier leurs caractéristiques (âge, localisation, évolution technique, flexibilité....) car elles ont des conséquences

⁵ PENROSE.E. ; the theory of the growth of the firm, new york,jonh wiley,1959; cite dans l'ouvrage: CALORI,R et autre ;diagnostic et decisions stratégiques ;éd Dunod ; Paris , 2011, p28

en termes de coûts et de qualité et peuvent placer l'entreprise en position de force ou de faiblesse par rapport à ses concurrents. Parmi ces ressources tangibles nous avons :

- **Les ressources financières** : il s'agit d'étudier les résultats de l'entreprise, sa rentabilité, son niveau d'endettement, ses sources de financement possibles à court et à long terme, sa capacité à mobiliser de nouvelles ressources financières afin d'évaluer la position financière actuelle de l'entreprise par rapport à celle de ses concurrents.
- **Les ressources humaines** : il s'agit d'étudier l'effectif salarié et sa pyramide des âges, les niveaux de qualification et les compétences des salariés pour déterminer les points forts et les points faibles de l'entreprise.
- **Les ressources intangibles** : ce sont aussi des actifs mais moins visibles que les ressources tangibles du fait de leur caractère immatériel.
- **Les ressources technologiques** : brevets, licences, dépenses en R et D... ;
- **Les ressources organisationnelles** : savoir-faire, structure de l'entreprise, flexibilité en terme de qualité et en terme de quantité... ;
- **Les ressources mercatiques** : la notoriété et l'image de marque des entreprises.
- **Les ressources stratégiques** : ce sont celles qui constituent pour l'entreprise une force pour obtenir et conserver un avantage sur ses concurrents. L'analyse se fait en identifiant les ressources par rapport à deux critères :
 - Leur valeur pour le client par rapport aux ressources des concurrents ;
 - Leur exclusivité pour l'entreprise.

L'identification de ses ressources stratégiques permet à l'entreprise :

- De savoir quelles ressources constituent pour elle une faiblesse ;
- De savoir quelles sont celles qui constituent une force pour obtenir et conserver un avantage sur ses concurrents.

c. Le diagnostic des compétences

Le concept de compétences fondamentales ou distinctives a été développé par G. HAMEL et C.K. PRAHALAD⁶ en 1994.

La compétence désigne la capacité à utiliser des ressources pour atteindre un objectif donné. Pour une entreprise, il s'agit d'un savoir-faire qu'elle possède et qu'elle sait utiliser dans le cadre de ses différents processus.

⁶ HAMEL.G , PRAHALAD C.K, competing for the future,Boston,Harvard business schoolpress,1994; cité dans l'ouvrage : CALORI,R et autre ,op cit, p29

Une compétence fondamentale est une compétence qui permet à l'entreprise de déployer des ressources afin d'obtenir un avantage concurrentiel difficilement imitable. Il faut quatre conditions pour qu'une compétence puisse être qualifiée de fondamentale :

- ✓ La compétence doit permettre à l'entreprise de saisir une opportunité ou échapper à une menace ;
- ✓ La compétence doit permettre de réduire les coûts ou générer un supplément de valeur pour le client ;
- ✓ La compétence ne doit pas être détenue par un grand nombre de concurrents réels ou potentiels.
- ✓ La compétence doit être difficilement imitable par les concurrents actuels ou potentiels

C'est à partir de ses compétences distinctives que l'entreprise peut :

- Faire évoluer ses activités existantes de façon à conserver un avantage concurrentiel ;
- Se lancer dans de nouvelles activités ;
- Mener des partenariats avec d'autres entreprises pour se développer sur un nouveau marché ;
- capitaliser les compétences distinctives de l'entreprise et leur donner le caractère non transactionnel sur le marché.

1.3 Les différents types de stratégie

En fonction des résultats du diagnostic stratégique et des objectifs fixés, l'entreprise présente une multitude de mouvements ou d'orientations qu'on peut résumer dans ce qui suit :

La première typologie se base sur les comportements stratégiques et la seconde sur les domaines stratégiques.

1.3.1 Les stratégies comportementales

On distingue ici les stratégies de type offensives et les stratégies de type défensives.

a. Les stratégies défensives

Consistent à s'adapter aux circonstances ou à imiter les comportements d'une entreprise dominante sur un marché. Les stratégies défensives ont donc pour but de permettre à l'entreprise de rester concurrentielle. L'attitude est avantageuse en termes de coûts (peu de frais de recherche-développement) mais présente l'inconvénient de placer l'entreprise en position inférieure. Cette stratégie est fréquemment adoptée par les PME qui ne disposent pas d'économies d'échelle suffisantes pour concurrencer les grandes entreprises.

b. Les stratégies offensives

Au contraire, ont pour but la croissance de l'entreprise et le développement de ses parts de marché afin d'atteindre, si possible, une situation voisine de celle de monopole, ou également être offensive en terme de produits (lancement de nouveaux produits, création de nouvelle gamme, etc.).

La stratégie peut également être offensive en termes de marchés (par exemple, stratégie commerciale de pénétration des marchés étrangers). La stratégie peut, enfin être offensive en termes de prix (diminution des marges commerciales par exemple) ou de protection du savoir-faire (dépôt de brevets).

1.3.2 Les stratégies par domaine stratégique

a. Les stratégies portant sur le produit

On distingue entre les stratégies de spécialisation et les stratégies de diversification.

- **La stratégie de spécialisation** : elle est généralement liée à la maîtrise d'une technologie. L'entreprise approfondit son savoir-faire dans un domaine connu mais prend le risque d'être plus vulnérable aux évolutions environnementales.
- **La stratégie de diversification** : elle consiste à élargir ces activités dans des domaines totalement différents. L'entreprise peut ainsi mieux répartir ses risques et maîtriser des domaines totalement différents. Cette attitude est totalement positive pour assurer la pérennité de l'entreprise mais est très coûteuse en termes d'apprentissage des techniques de production et des techniques commerciales de pénétration des marchés.

b. Les stratégies portant principalement sur les marchés

- **La stratégie de pénétration** : elle consiste pour l'entreprise à s'efforcer d'occuper une position dominante sur un marché. L'entreprise analysera les éléments de son plan de marchéage (prix, produit, communication, distribution) et les adaptera en fonction des objectifs qu'elle a déterminés.
- **La stratégie d'écémage** : elle consiste à cibler une clientèle précise. Elle s'accompagne généralement d'une stratégie d'hyperspécialisation sur un produit ou un service déterminé. C'est le cas, par exemple, des hôtels de luxe qui ne

s'intéressent qu'à une clientèle fortunée donc relativement indifférente aux prix mais dont les exigences en matière de services sont élevées. L'environnement de l'entreprise constitue un élément important lors de la formulation de sa stratégie. C'est pour cette raison que nous allons essayer dans la prochaine section d'étudier sa relation avec l'entreprise.

Section 2 : L'influence de l'environnement sur la stratégie de l'entreprise : déterminisme vs volontarisme

Pour étudier l'influence que peut avoir l'environnement sur la stratégie de l'entreprise, il est impératif de revenir sur les différentes approches ayant mis l'accent sur la relation entre l'entreprise et son environnement à savoir l'approche déterministe et l'approche volontariste⁷.

2.1 Les thèses classiques : le déterminisme environnemental

Cette approche suppose l'importance du contexte dans toutes les actions de l'entreprise. Elle renforce la prise en considération de l'environnement dans tout type d'analyse stratégique donc dans toutes les actions de l'entreprise.

Selon cette approche, il est nécessaire pour l'entreprise d'identifier avec précision l'environnement dans lequel elle évolue afin d'aligner sa stratégie et sa structure.

⁷ Inspiré volontairement et librement des deux œuvres :

MELBOUCI. L, le modèle des entreprises publiques algérienne échec ou fin de mission, éd el Amel, Tizi Ouzou, 2008, p26 - 35

GUEGUEN. G, environnement et management stratégique des PME : le cas du secteur internet, thèse de doctorat en sciences de gestion, université de Montpellier, 2001, p21 - 47

N.B : tous les auteurs auxquels nous allons se référer tout au long de cette section ont été cités dans l'ouvrage : MELBOUCI. L, le modèle des entreprises publiques algérienne échec ou fin de mission, éd el Amel, Tizi Ouzou, 2008

GUEGUEN. G, environnement et management stratégique des PME : le cas du secteur internet, thèse de doctorat en sciences de gestion, université de Montpellier, 2001

Les courants de pensée privilégiant le déterminisme environnemental sont la théorie de la contingence au niveau individuel et la théorie de la sélection naturelle (écologie des populations) au niveau collectif.

2.1.1 La théorie de la contingence

La théorie de la contingence désigne le courant apparu vers le milieu des années soixante.

A travers l'étude quantitative de grands échantillons d'organisation choisis dans des contextes économiques différents, ce courant a cherché à inventorier et à décrire l'influence que les principales dimensions du contexte exercé sur les structures d'une organisation et son fonctionnement.

Les principaux auteurs de ce courant sont J.N.S WOODWARD qui considère que la structure organisationnelle devrait être contingente au mode de production.

Dans ce sens, T.BURNS et G.M STAKLER (1961) considèrent que l'environnement doit être pris en considération car l'organisation doit s'adapter spécifiquement au type du contexte.

Et à la suite des travaux de T.BURNS et G.M STAKLER (1961), LAWRENCE ET LORSH (1967) ont examiné l'adaptation des structures des entreprises à leur environnement.

Les résultats de leur recherche ont été analysés en termes de différenciation et d'intégration :

La différenciation est définie comme l'état de segmentation de l'organisation en sous-systèmes, dont chacun tend à développer des caractéristiques particulières en fonction des demandes de l'environnement spécifique auquel il doit faire face.

L'intégration se définit comme le processus destiné à instaurer l'unité d'efforts entre les divers sous-systèmes pour accomplir la tâche de l'organisation.

Plus les unités de travail sont différenciées pour satisfaire leur environnement, plus il y aura besoin d'intégration.

L'apport de ces deux chercheurs est considérable : ils démontrent que non seulement une structure d'organisation est contingente à des données externes ou internes qui peuvent varier, mais elle n'est pas homogène, c'est-à-dire qu'à un instant donné, l'environnement peut présenter des facettes différentes à diverses parties de l'organisation.

2.1.2 Les théories de la configuration

Ces théories ont évalué la relation de l'entreprise avec son environnement à un triple niveau à savoir la structure, la stratégie ainsi que la configuration.

Selon ces théories, pour un environnement donné, il existe un nombre restreint de stratégies et de structures possibles et si l'entreprise n'a pas la combinaison idoine (adéquate) elle connaîtra une forte diminution de sa performance. De ce fait, il y aura une sélection naturelle du couple stratégie – structure en fonction du contexte.

2.1.3 La théorie de l'écologie des populations (écologie naturelle)

Les deux auteurs M.HANNAN et J.FREEMAN, considèrent l'environnement comme un élément fondamental dans l'étude des entreprises. Selon ces deux auteurs, les dirigeants formulent des stratégies pour s'adapter aux contingences de l'environnement.

Le rôle de l'entreprise selon la théorie de la contingence ou celle des populations est réduit.

Elles ont le qualificatif de déterministe car elles reposent sur des hypothèses postulant qu'un phénomène se produira si des antécédents sont présents, et il s'agira du déterminisme environnemental puisque certains de ces antécédents sont considérés comme des dimensions de l'environnement.

Ces théories réduisent la capacité d'action des managers. Elles définissent les entreprises dans une posture de soumission par rapport à leur environnement.

2.2 Les thèses modernes : L'approche volontariste

Selon ce courant de pensée, le changement dans l'organisation se réalise dès que l'écart entre les objectifs et les résultats devient critique.

La perspective volontariste met en avant soit la capacité de l'entreprise à modifier l'environnement soit la possibilité de réduire l'impact des contraintes environnementales.

Les courants de pensée privilégiant le volontarisme dans une entreprise sont la perspective du choix stratégique et l'écologie humaine.

2.2.1 La perspective du choix stratégique

CHILD (1972) s'oppose aux conceptions déterministes et envisage la décision de l'entreprise comme moins soumise aux contraintes environnementales et ceci pour deux raisons :

- Les entreprises peuvent avoir certaines opportunités pour sélectionner les environnements dans lesquels elles évolueront.

A titre d'exemple la décision de pénétrer un nouveau secteur d'activité peut être envisagée sans la contrainte de l'environnement. L'entreprise sera libre d'intégrer ce nouveau domaine d'activité stratégique (DAS).

- Les entreprises peuvent changer leur environnement comme dans le cas d'une approche marketing où les entreprises influencent les attentes des consommateurs.

La capacité d'action de l'entreprise sur l'environnement repose selon H.CHILD sur un processus décisionnel qui s'effectue en trois étapes :

- ✓ Evaluation de la situation de l'entreprise et ceci en fonction des conditions de l'environnement (variabilité, complexité, contrainte), des attentes des apporteurs de capitaux et l'idéologie de la coalition dominante. Selon cette théorie l'entreprise peut adopter des comportements stratégiques sans que l'environnement soit considéré comme le facteur explicatif principal. Les préférences stratégiques seront en fonction des objectifs des dirigeants et auront un impact sur l'environnement. G.HAMEL et C.K.PRAHALAD (1998) résument la perspective du choix stratégique en pensant qu'il faut construire l'avenir plutôt que de le subir. La performance devient un input permettant d'évaluer les décisions à prendre ;
- ✓ Le choix des objectifs est effectué pour correspondre à l'évaluation ;
- ✓ La stratégie sera décidée. Elle aura des implications environnementales puisque les conditions de l'environnement pourront être modifiées.

Pour sa part D .MILLER (1988) adopte une vision volontariste en pensant que, par le biais des stratégies génériques pour lesquelles elles optent, les entreprises peuvent modifier directement l'environnement. Selon l'idée de D.MILLER, pour parvenir a une bonne performance, il faut qu'il y ait une bonne adéquation entre stratégie, structure et environnement ; donc la seule relation stratégie-structure ne sera pas significativement explicative de la performance si l'environnement n'est pas pris en compte .D.MILLER pense

que la stratégie va influencer l'environnement car l'entreprise peut modifier les préférences des clients ce qui provoque de nouveaux comportements concurrentiels.

2.2.2 L'écologie humaine

Selon W.G ASTLEY et C.J.FOMBRUN (1983) les décisions individuelles sont moins importantes que les décisions collectives, donc la stratégie peut être repositionnée en termes de mobilisation collective d'actions et de ressources afin de tendre vers l'achèvement des buts qui seront partagés par les membres du réseau.

Pour dominer les marchés, les entreprises optent pour la collusion et si elles activent dans des domaines différents elles vont avoir des actions complémentaires comme la constitution des jointes-ventrues, les organisations en réseaux et l'interdépendance des relations permettent un certain contrôle sur l'environnement. L'intérêt de ces actions communes sera autant de réguler l'environnement (diminuer les menaces) que d'améliorer l'obtention des ressources (favoriser les opportunités).

Selon ce courant de pensée, la concertation entre entreprises peut permettre de réguler l'environnement. Le choix stratégique ne doit pas être vu comme d'une décision individuelle mais comme l'issue d'une concertation collective.

Nous avons fait recours à ces deux approches afin de pouvoir identifier les facteurs déterminants d'une stratégie volontariste et d'une stratégie déterministe d'une entreprise dans la prochaine section.

Section 3 : le déterminisme et le volontarisme stratégiques : Facteurs déterminants

Dans cette section nous allons identifier les facteurs déterminants de l'approche volontariste et de l'approche déterministe d'une entreprise afin de les utiliser dans le cas pratique pour vérifier la nature du mouvement stratégique de lancement de la 4G LTE de l'entreprise Algérie télécom.

3.1 Les facteurs déterminants d'une approche déterministe

Cette approche suppose l'importance du contexte dans toutes les actions de l'entreprise. Elle renforce la prise en considération de l'environnement dans tout type d'analyse stratégique donc dans toutes les actions de l'entreprise.

Selon cette approche, il est nécessaire pour l'entreprise d'identifier avec précision l'environnement dans lequel elle évolue afin d'aligner sa stratégie et sa structure.

Les facteurs déterminants d'une approche déterministe dans une entreprise sont les suivants :

- La petite taille, les entreprises de petite taille apparaissent souvent comme soumises à leur environnement ;
- Le Manque de capitaux et de ressources :
Le manque de ressources dans une entreprise pousse cette dernière à s'aligner systématiquement sur son environnement et le subit sans perspective d'émancipation, de s'en libérer.
La gestion de l'insuffisance des ressources dans une entreprise conduit alors celle-ci à une activité stratégique purement réactive pour laquelle leur faiblesse de capacité est tout à fait adéquate ;
- La Faible spécialisation du travail ;
- La structure est peu formalisée et peu hiérarchisée ;
- Etroitesse du portefeuille d'activité ;

L'entreprise se concentre sur des activités qu'elles maîtrisent le plus ;

- La Stratégie est intuitive ou peu formalisée :

L'entreprise ne tend pas à privilégier le simple et le précis. Elle n'instaure pas des règles simples formalisées en termes de procédures précises ;

- La nature du type d'activité et d'environnement :

Plus l'environnement dans lequel active l'entreprise est turbulent et complexe, plus l'entrepreneur adoptera une attitude réactive émergente. Donc, il est souvent difficile d'avoir une démarche complètement autonome, le chef d'entreprise est attentif aux messages venant de son environnement, lesquels déclencheront des réponses stratégiques ;

- La nature du dirigeant et ses aspirations :

Dans ce cas là, le dirigeant cherche la pérennité et la survie de son entreprise tout en évitant la prise de risque ;

- Les entreprises sont conditionnées dans leurs décisions stratégiques par leur insertion au sein d'un réseau d'entreprises et d'institutions (sous-traitance de biens et services, réseau de clientèle ou de distributeurs, etc.) ;

- L'absence d'un potentiel de coalition et de coopération :

L'entreprise ne tend pas à s'engager dans des stratégies de collaboration, elle ne s'intéresse pas aux alliances stratégiques permettant aux entreprises d'aménager leur environnement en améliorant leur capacité de réponse devant les opportunités et les menaces.

La coopération assure une multiplication des ressources et des compétences par la voie de la complémentarité ;

- L'environnement est perçu comme extrêmement placide car le système d'information concernant l'environnement est insuffisant, l'information disponible est en quantité et qualité insuffisante et concerne uniquement le court terme.

L'utilisation d'une veille environnementale reste faible et la perception de la turbulence environnementale sera plus forte ;

- La satisfaction personnelle et la survie sont des éléments qui priment les résultats financiers ou la croissance ;

- La faible capacité d'innovation, surtout celle liée au facteur humain (actif spécifique). Cette faiblesse empêche les entreprises d'adopter des stratégies d'innovation de rupture.
- L'entreprises est avant tout à la recherche d'information de proximité car c'est son environnement proche qui l'intéresse au premier plan et les facteurs externes non contrôlables de l'environnement (taux de chômage, niveau des salaires, politique fiscale,...) ne seront pas perçus comme facteurs majeurs dans sa réussite ;

L'étude de l'alignement est particulièrement cruciale pour les entreprises car leur réussite dépendra de l'adéquation entre leurs ressources organisationnelles et les menaces et opportunités de l'environnement (Hatton et Raymond, 1994)⁸. Ne pouvant modifier leur environnement, il leur sera important de fournir un alignement stratégie – environnement adéquat. En effet, leur viabilité, dans une perspective déterministe, dépendra de l'allocation optimale des ressources stratégiques ou, en d'autres termes, de l'utilisation des stratégies pertinentes en fonction du contexte.

3.2 Les facteurs déterminants d'une approche volontariste

Les perspectives volontaristes mettront en avant soit la capacité de l'entreprise à modifier l'environnement, soit la possibilité de réduire l'impact des contraintes environnementales.

La perspective du choix stratégique est véritablement introduite par Child (1972)⁹ qui envisage la décision de l'entreprise comme moins soumise aux contraintes environnementales. Les choix stratégiques seront réalisés, en partie, indépendamment de l'environnement. L'indépendance signifie que l'entreprise peut adopter des comportements stratégiques sans que le contexte soit considéré comme le facteur explicatif principal.

⁸ HATTON et RAYMOND, 1994, cité dans la thèse : GUEGUEN. G, op.cit, p98

⁹ CHILD 1972, cité dans la thèse : GUEGUEN. G, op.cit , p109

Les facteurs déterminants d'une approche volontariste dans une entreprise sont les suivants :

- La taille de l'entreprise :

Les entreprises peuvent modifier leur environnement et influencer leur marché mais cette capacité d'action sur l'environnement est réservée uniquement aux entreprises de ***grande taille*** pouvant disposer de ressources plus importantes que les PME ;

- La disponibilité des ressources :

Si l'entreprise ne connaît pas un maque de capital et de ressources cela lui permettra d'éviter l'alignement systématique sur son environnement ;

- L'existence d'un potentiel d'alliance et de coopération ce qui permet l'aménagement de l'environnement dans lequel opère les entreprises ;
- L'existence d'un facteur humain suffisamment qualifié et assez compétent ;
- L'importance du profil psychologique et de l'esprit d'entreprise du dirigeant (notamment son caractère intuitif, extraverti, créatif, flexible, son désir d'autonomie et son attitude à prendre le risque). Donc, le dirigeant doit présenter certaines caractéristiques comme :

- ✓ Le goût du risque. Cependant, il ne s'agit pas d'une prise de risque inconsciente ;
- ✓ Le désir d'autonomie et le sens des responsabilités ;
- ✓ L'attitude positive face aux problèmes.

- La nécessaire compétence en gestion du dirigeant :

Le dirigeant doit présenter des qualités managériales (style de direction, compétences particulièrement au niveau financier et stratégique,...) ;

- Le dirigeant doit être opportuniste, organisateur et joueur. Il doit faire aussi preuve de motivation pour surpasser les échecs éventuels et poursuivre ses objectifs stratégiques: En d'autres termes, aller au-delà des contraintes de l'environnement ;
- Le leadership des dirigeants de l'entreprise ;
- La complexité et l'hétérogénéité des activités ;

- La nature du dirigeant et ses aspirations :

Dans ce cas là, le dirigeant cherche la croissance et le développement de son entreprise ;

- Le choix de l'environnement d'évolution :

Les entreprises peuvent avoir certaines opportunités pour sélectionner les environnements dans lesquelles elles évolueront. Par exemple, la décision de pénétrer un nouveau secteur d'activité peut être envisagée sans la contrainte de l'environnement. L'entreprise sera libre d'intégrer ce nouveau domaine d'activité.

- L'entreprise dispose d'outils plus formalisés, plus structurés, plus coûteux pour analyser son environnement ;
- le système d'information concernant l'environnement est formalisée, l'information disponible est en quantité et qualité assez suffisante et ne concerne pas uniquement le court terme mais aussi le long terme. L'entreprise doit avoir les capacités d'anticipation des mutations environnementales.

L'environnement est une dimension majeure de l'analyse stratégique. En fonction de ses caractéristiques, les opportunités ou les menaces se feront jour, permettant à la l'entreprise de maintenir ou d'améliorer ses positions concurrentielles, gages de réussite. Mais c'est aussi en adoptant un certain positionnement stratégique volontaire, que l'entreprise saura mettre en évidence la qualité de ses ressources et compétences.

Conclusion

Malgré la diversité des définitions du concept *stratégie*, nous trouvons qu'elles s'accordent sur certains éléments importants qui sont : les ressources et les objectifs et pour certaines définitions s'ajoute l'environnement comme un élément qui ne peut pas être négligé lors de son élaboration.

La formulation de la stratégie nécessite souvent un diagnostic préalable. Un diagnostic des ressources et compétences et un diagnostic de la concurrence et de l'environnement de l'entreprise.

L'environnement de l'entreprise constitue un élément important lors de la formulation de sa stratégie. En effet, cette dernière peut suivre une approche volontariste selon laquelle l'entreprise a la capacité de modifier l'environnement soit la possibilité de réduire l'impact des contraintes environnementales ou une approche déterministe qui renforce la prise en considération de l'environnement dans toute formulation de la stratégie d'entreprise.

Comme nous l'avons déjà souligné, afin d'atteindre une situation de monopole, une entreprise peut faire recours au lancement de nouveaux produits. Mais afin qu'une telle action soit une réussite pour l'entreprise, cette dernière doit suivre certaines étapes que nous allons présenter dans le prochain chapitre.

Chapitre II :

La stratégie de lancement d'un nouveau produit

Introduction

Pour toute entreprise qui se veut compétitive, l'innovation dans les produits et services est considérée comme une réaction ou une anticipation aux mutations environnementales et aussi une source d'avantage concurrentiel.

Dans un environnement caractérisé par une concurrence rude, il devient de plus en plus risqué de ne pas innover. Les distributeurs et les acheteurs attendent un flux continu de nouveaux produits.

On appelle nouveau produit toute élaboration ou modification à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise. Vu sous l'angle du consommateur un nouveau produit pourrait être un produit existant ailleurs mais qui est introduit pour la première fois sur son marché.

J.DEAN en (1950)¹ a émis l'idée selon laquelle la vie d'un produit s'apparente à celle d'un homme dont les différentes phases sont : le lancement, la croissance, la maturité et le déclin

Chaque étape doit être une réussite pour assurer la survie de ce produit et l'une des phases les plus importantes et les plus délicates est la phase de lancement. Nous insisterons juste sur cette phase car c'est sur elle que repose notre analyse.

Nous avons organisé ce chapitre en quatre sections :

La première section sera consacré à la stratégie marketing qui comporte trois étapes à savoir la segmentation, le ciblage et le positionnement ;

La deuxième section abordera la question du cycle de vie d'un produit et la phase de lancement sur laquelle portera notre travail de recherche ;

La troisième section portera sur la politique du mix marketing mise en œuvre par une entreprise pour le lancement d'un nouveau produit

Enfin, une quatrième section consacrée à la question d'évaluation de la performance commerciale.

¹ DEAN. J., cité dans l'ouvrage : GOUDEY.A et autres, marketing pour les ingénieurs .éd Dunod, Paris, 2010, p107

N.B: Nous utiliserons le terme produit dans le sens générique pour designer aussi bien des produits que des services

Section 1 : La stratégie marketing : Fixation des objectifs

Il est rare qu'une entreprise intervenant sur un marché puisse s'adresser à tous les acheteurs. Ceux-ci sont trop nombreux, dispersés et hétérogènes dans leurs attentes et leur mode d'achat. En revanche, ils peuvent être regroupés en sous marchés appelés segments, en fonction de leurs besoins et désirs.

En général, une entreprise a intérêt à rechercher les segments auxquels elle peut s'adresser de manière efficace.

Une fois la segmentation effectuée, l'entreprise peut développer une stratégie marketing à l'aide des produits spécifiquement adaptés. La mise en place d'une stratégie marketing suppose une démarche en trois temps : segmentation, ciblage, positionnement.

1.1 La segmentation des marchés

Selon Viot (2006) « *La segmentation marketing est le découpage d'un marché en sous ensemble distincts et homogènes de consommateurs ou de clients. En fonction d'un ou plusieurs critères capables d'expliquer des différences de comportement. Chaque sous groupe constitue un segment de marché. Un segment de marché est un groupe de clients qui partagent les mêmes attentes face au produit.* »²

On distingue généralement deux catégories de segmentation : celle par produit et celle par type de clients. Le regroupement s'effectue dans tous les cas à l'aide de critères déterminants spécifiques (âge, métier, attente client, utilisation du produit, processus d'achat...)

La segmentation par produit est la plus simple : les versions de produits sont développées en fonction des attentes globales de toute la clientèle. La gamme de produit sera alors déclinée en fonction des critères classiques comme la performance du produit et son prix, conduisant à une segmentation qui regroupera les clients en fonction de leurs exigences et de leur pouvoir d'achat.

1.2 Le ciblage

La segmentation permet de mettre en évidence le degré d'hétérogénéité d'un marché. L'entreprise doit ensuite évaluer les différents segments et choisir ceux sur lesquels elle fera porter son effort.

² VIOT .C, l'essentiel sur le marketing, éd Berti, Alger, 2006, p89

La procédure d'évaluation des segments permet de les classer par intérêt décroissant. L'entreprise doit ensuite décider si elle répond à un, deux, trois ou la totalité des segments. Trois options s'offrent à elle en ce qui concerne la stratégie de ciblage : la stratégie indifférenciée, la stratégie concentrée et la stratégie différenciée³.

1.2.1 La stratégie indifférenciée

L'entreprise choisit d'ignorer les différents segments qui composent son marché. Elle propose une offre unique et standard à l'ensemble des consommateurs ou clients. Cette stratégie limite les risques financiers puisqu'il n'est pas nécessaire d'adapter le produit ou le marketing mix. Cependant, elle présente d'autres risques que le risque financier. Le produit offert étant un produit standard, il risque de ne satisfaire qu'une faible part du marché.

1.2.2 La stratégie concentrée

L'entreprise fait le choix de se focaliser sur un seul segment plutôt que de s'adresser à l'ensemble du marché. Son offre est unique mais destinée à satisfaire les attentes d'un segment bien identifié.

1.2.3 La stratégie différenciée

L'entreprise décide de répondre à chaque segment avec une offre adaptée, c'est-à-dire avec un marketing mix spécifique ; cette stratégie est coûteuse mais l'augmentation des coûts pourra être compensée par l'accroissement du chiffre d'affaires si la segmentation a bien été effectuée.

1.3 Le positionnement

La segmentation et le ciblage permettent de cerner et de choisir une demande prévisible.

L'entreprise doit ensuite se positionner sur le marché en proposant son offre aux consommateurs. Cette offre peut être assimilée à la promesse de l'entreprise faite aux clients. Pour S.BRULIN trois stratégies de positionnement sont possibles selon les caractéristiques du marché et les moyens de l'entreprise⁴.

³ VIOT. C, op.cit., p100, 101

⁴ BRULIN.S et autre, marketing management de l'unité commerciale, éd Berti, Alger, 2010, p66

1.3.1 La stratégie d'imitation

Elle consiste à construire l'offre sur un avantage client proposé sur le marché. Ce positionnement peu original est efficace sur un marché où l'offre est banalisée. L'objectif est alors pour l'entreprise d'être plus performant que ses concurrents dans la proposition de son bénéfice client.

1.3.2 La stratégie d'innovation

Elle repose sur la proposition d'un bénéfice client non encore proposé sur le marché. Dans le cas d'une innovation technologique brevetée, ce positionnement confère à l'entreprise un véritable avantage concurrentiel car il n'est pas partagé avec la concurrence.

1.3.3 La stratégie de différenciation

Elle est axée sur le choix d'un avantage client qui n'est pas proposé par les concurrents, l'objectif est d'offrir une promesse différente aux consommateurs. Cette stratégie est pertinente pour tous les acteurs du marché.

Le leader se différencie souvent par sa supériorité technologique ou par la valeur de sa marque. Un challenger qui ne peut rivaliser avec l'offre du leader peut quant à lui choisir un positionnement différent afin d'attirer une clientèle qui cherche une alternative à la promesse du leader.

Enfin, quelque soit la stratégie adoptée, un produit suit généralement un cycle de vie comprenant quatre étapes à savoir : le lancement, la croissance, la maturité et le déclin.

Section 2 : Le cycle de vie d'un produit : Spécificités de la phase de lancement

L'entreprise fabrique des produits en vue de satisfaire des besoins, mais ces derniers changent, évoluent avec le temps.

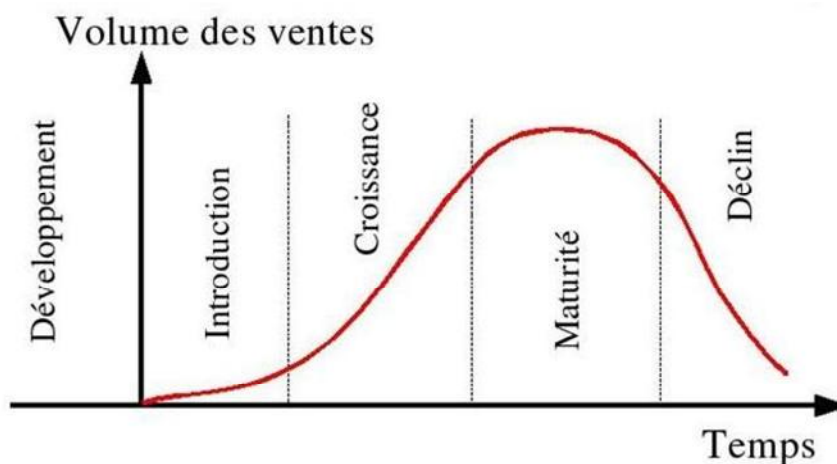
2.1 Le cycle de vie d'un produit

Le concept de cycle de vie de produit identifie dans quelle phase de leur existence se situent les produits afin d'en déduire quelle politique de marketing ou de stratégie est la plus adéquate. Il repose sur une analogie entre un produit et un organe vivant, avec l'hypothèse que tout produit a une durée de vie limitée sur le marché. Ses ventes passent alors par différents stades d'évolution correspondant à une croissance différente et à un niveau de rentabilité variable.

« Chaque produit suit généralement la même évolution qui comprend les quatre phases suivantes : le lancement, la croissance, la maturité et le déclin du produit »⁵

La courbe représentée à la figure ci-dessous décrit l'allure idéalisée d'un cycle de vie de produit.

Figure N°2 : Le cycle de vie d'un produit



Source : GOUDEY.A et autres, marketing pour les ingénieurs .éd Dunod, Paris, 2010, p108

⁵ GOUDEY.A et autres, op.cit., p108

2.1.1 Le lancement : cette phase correspond à l'entrée progressive du produit sur le marché. Généralement, la communication est forte pour faire connaître le produit et inciter à l'achat ; en revanche, le profit est négatif du fait des coûts de développement et de lancement.

2.1.2 La croissance : elle marque une diffusion plus importante du produit sur le marché, avec des ré-achats et la pénétration vers de nouveaux segments de consommateurs. La communication est moins intensive, et c'est au cours de cette phase que les ventes créent du profit.

2.1.3 La maturité : elle est caractérisée par un fort ralentissement des ventes en volumes, voire une stabilisation. Les besoins du marché sont arrivés à saturation. Les bénéfices sont à leur maximum, car les habitudes sont prises par les consommateurs. La communication vise à fidéliser. En fin de phase, il est nécessaire de vérifier le taux de profit du produit, qui peut commencer à décliner.

2.1.4 Le déclin : cette phase voit les ventes et les bénéfices diminuer. Bien sûr, tous les produits ne suivent pas cette courbe aussi exactement. La durée est fonction du secteur, des modes et des tendances.

2.2 La phase de lancement et les étapes de développement d'un nouveau produit

Plusieurs entreprises sont confrontées ou même sommées de renouveler leur offre sur le marché. En effet, leurs produits connaissent un cycle de vie de plus en plus court et doivent donc être améliorés ou remplacés très tôt.

Le lancement d'un produit exige des organisations et des coordinations efficaces afin d'aboutir aux résultats visés et espérés.

Le lancement d'un produit peut se définir comme étant la phase primaire qui détermine l'efficacité ou non d'un nouveau produit. Elle suit tout un long processus pour être efficiente qui peut être résumé comme suit⁶ :

2.2.1 La recherche des idées

L'absence d'idées de produits est souvent avancée comme étant l'un des obstacles principaux de l'innovation.

⁶ CHIROUZ.Y, le marketing, éd OPU ; Alger, 1990, p128

Il existe pourtant diverses sources d'idées tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la firme.

Par ailleurs, pour augmenter sa capacité innovatrice, l'entreprise dispose de différents moyens.

Les entreprises peuvent utiliser des méthodes de collecte d'idées auprès de leurs agents de production, de leurs vendeurs et de leurs distributeurs.

L'étude des besoins des consommateurs par des enquêtes, par des entretiens individuels ou de groupe, par l'analyse des réclamations et des suggestions, est également à l'origine d'améliorations de produits anciens ou d'idées nouvelles.

2.2.2 Le filtrage des idées

Au cours de la phase précédente, l'objectif était de rassembler le plus grand nombre d'idées. Il s'agit maintenant de les sélectionner. Dans un premier temps, un tri grossier permet d'éliminer les idées irréalisables et saugrenues, dont l'étude plus approfondie serait coûteuse et inutile.

Puis les idées font l'objet d'une évaluation à la fois technique, commerciale et financière.

2.2.3 La définition du concept de produit

Les idées de produits qui viennent d'être sélectionnées doivent être précisées, autrement dit, il faut passer du produit au concept. Le concept est une description des caractéristiques objectives, subjectives, physiques et perceptuelles de ce que pourrait être le produit final.

Il est admis qu'il est préférable de travailler sur plusieurs concepts en même temps puis sélectionner le ou les meilleures d'entre eux.

2.2.4 L'analyse économique et commerciale du produit

Cette analyse comprend une étude de marché et une prévision dynamique des ventes du nouveau produit. Puis une estimation des coûts sera effectuée en coordination avec toutes les fonctions de l'entreprise concernée par le projet.

2.2.5 L'élaboration du produit

L'analyse économique a permis de ne retenir qu'un ou plusieurs concepts .Il s'agit à ce stade de développer et de réaliser physiquement le produit.

2.2.6 La définition de la stratégie marketing

Elle consiste à fixer, d'une part les objectifs commerciaux (le taux de croissance des ventes, la part de marché, le taux de marge, etc), d'autres part, le mix marketing qui permettront de les atteindre.

2.2.7 Le lancement

Une fois décidé, le lancement doit être préparé avec beaucoup de soin .De nombreux produits, après avoir surmonté les obstacles des phases antérieurs du développement, connurent, en effet, des déboires en raison d'erreurs commises lors du lancement.

2.3 Les difficultés rencontrées en phase de lancement

La phase de lancement se caractérise par un démarrage lent des ventes suite à la mise en place progressive du produit sur le marché. Cette lenteur s'explique par des problèmes techniques relatifs soit à la mise au point du produit, soit à l'installation d'une capacité de production plus importante pour répondre à la demande future.

Généralement, la distribution est limitée et ses procédures ne permettent pas encore de mettre rapidement le produit à la disposition du client final.

Pour ce qui concerne les bénéfices, ils sont réduits et surtout négatifs à cause des dépenses réalisées par l'entreprise pour stimuler la consommation et la distribution à travers des investissements importants concernant la promotion.

La concurrence reste cependant limitée et parfois inexistante à cause de la faible diffusion du produit. Le principal problème du lancement de nouveaux produits se situe au niveau des prix, Ceux ci ont tendance à être chers à cause des problèmes de coûts élevés.

Section 3 : Les variantes du marketing mix en phase de lancement

Le responsable marketing d'une entreprise dispose d'un ensemble de moyens d'action (élément du mix marketing) qu'il doit réunir et combiner pour proposer le produit décidé par l'entreprise, permettant d'atteindre les objectifs qui lui ont été fixés. L'utilisation de ces moyens d'actions va permettre de positionner le produit sur le marché par rapport à ses concurrents.

On appelle marketing-mix « *l'ensemble cohérent de décisions relatives aux politiques de produit, de prix, de distribution et de communication d'un produit ou d'une marque* »⁷

Cette politique commerciale est couramment appelée les 4P en référence à son origine anglo-saxonne :

- **Produit (Product)** : quel est votre produit ou service et que devez-vous faire pour l'adapter au marché ?
- **Prix (Price)** : quelle est votre stratégie en matière de prix ?
- **Place (place)** : (distribution) : comment et où comptez-vous livrer ou distribuer votre produit ou assurer votre service ?
- **Promotion (promotion)** : (communication) comment comptez-vous faire connaître votre produit ou service à vos clients ?

3.1 La politique de l'offre

L'offre de l'entreprise est destinée à satisfaire les besoins de la demande à un prix donné. Elle prend matériellement une forme tangible, on parle alors de produit, ou une forme immatérielle, on parle alors de service.

Selon BRULIN : « *Une offre dans un premier temps est perçue pour sa valeur d'usage qui évalue selon les cinq composantes suivantes : les fonctionnalités, la performance, la fiabilité, l'originalité et les services associés.* »⁸

⁷ LENDREVIE .J et autres, Mercator, éd Dunod, 8ème édition, 2006, p861

⁸ BRULIN.S, marketing management de l'unité commerciale, éd Berti édition, Alger, 2010, p72

3.1.1 Les fonctionnalités

Il s'agit de l'ensemble des fonctions du produit.

L'innovation technologique augmente constamment les fonctionnalités des produits et facilite ainsi la différenciation de l'offre.

3.1.2 La performance

Cette notion caractérise la qualité du produit dans la phase d'utilisation. Elle s'évalue pour chaque produit ou service sur des attributs précis.

3.1.3 La fiabilité

C'est la capacité d'un produit à assurer ses fonctions sans panne ou incident. Elle permet d'évaluer un produit sur sa durée de vie et conditionne les achats de renouvellement. En effet, la fiabilité de l'offre favorise la confiance accordée.

3.1.4 L'originalité

C'est l'aptitude d'un produit à se distinguer des offres concurrentes. L'innovation commerciale comme la mise en place d'un nouveau service ou la multiplication des points d'achat concourent fortement à la valorisation de l'offre.

3.1.5 Les services associés

L'offre principale est souvent accompagnée de services périphériques tels que :

- La garantie productrice qui est obligatoire et gratuite ;
- La garantie distributeur qui est optionnelle et souvent payante, elle concerne soit une extension de durée, soit la garantie d'un élément précis de l'offre ;
- L'échange ou la reprise de produits ;
- La livraison et l'installation ;
- Les différents modes de financement proposés par les distributeurs.

3.2 La politique de prix

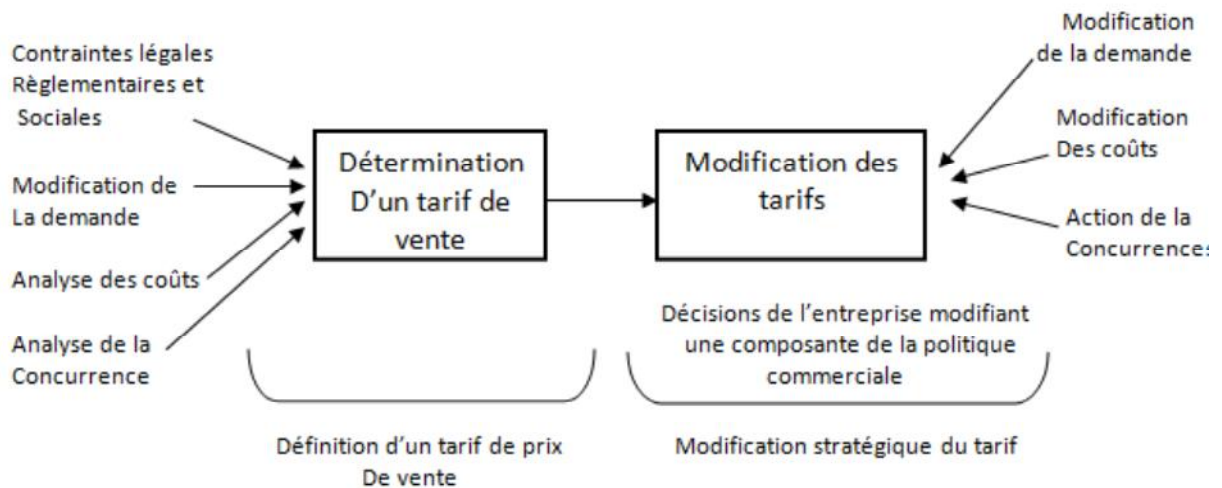
Selon MANCEAU : *« Le prix d'un nouveau produit est un élément déterminant dans la décision d'achat. La fixation du prix revêt donc une importance particulière et se relève souvent difficile. De manière générale, le prix d'un produit est fixé par*

référence à trois éléments : Le coût de production ; la valeur de produit aux yeux des consommateurs et le prix des produits concurrents. »⁹

Le prix est la seule variable du marketing-mix qui n'engendre pas de coût et qui procure en fait des recettes, la décision de prix devra donc reposer sur le trinôme : coût / demande / concurrence, et s'adapter à celui-ci tout au long de la vie du produit.

La fixation du prix peut-être présentée par le schéma ci dessous :

Figure N° 3 : Etapes de fixation du prix d'un produit



Source : Isabelle Piton / le Marketing / Édition 0.02 / Paris /2010 / p 60

Pour fixer le prix d'un nouveau produit, l'entreprise peut choisir entre deux différentes stratégies : la stratégie d'écrémage, la stratégie de pénétration¹⁰.

3.2.1 La stratégie d'écrémage

C'est une stratégie de prix élevé par rapport au prix du marché. Cette stratégie prix va de pair avec une stratégie produit sélective visant un petit segment du marché total. Le produit a une valeur supplémentaire par rapport à la moyenne du marché, soit par la technique, l'innovation, la politique de marque, etc.

Une variante de la stratégie d'écrémage est de choisir de maintenir des prix plus forts que le prix du marché sans pour autant se restreindre à un petit segment de marché. Dans ce cas, une politique de services associés ou une différence nette de qualité le justifie.

⁹ MANCEAU.D et autre, marketing des nouveaux produits, éd Dunod, Paris, 2005, p150

¹⁰ Idem, p155

3.2.2 La stratégie de pénétration

C'est une stratégie de prix plus bas que le prix moyen du marché, ou fortement inférieur au prix du concurrent de référence sur le marché. Elle s'accompagne d'une stratégie produit de base et vise une forte part de marché.

Une variante de cette stratégie est de choisir des prix légèrement inférieurs à celui du concurrent principal, afin de lui prendre des parts de marché. C'est la stratégie typique du challenger.

3.3 La politique de distribution

Selon GOUDEY : « *La distribution se définit comme l'ensemble des processus qui permettent aux clients d'avoir accès aux offres de l'entreprise* »¹¹

La distribution comprend toutes les activités en rapport avec l'acheminement du produit au client final.

Une fois que l'entreprise a sélectionné sa cible, elle doit mettre en place une stratégie de distribution et elle doit choisir un canal de distribution.

3.3.1 Les différentes stratégies de distribution

On distingue trois stratégies de distribution possibles¹² :

a. La stratégie sélective

La stratégie de distribution sélective consiste pour l'entreprise à choisir un nombre restreint de distributeurs en fonction de leurs qualités de techniciens ou d'image de marque. Le revendeur peut vendre des produits concurrents et le fournisseur peut vendre à d'autres distributeurs.

b. La stratégie exclusive

La stratégie de distribution exclusive consiste pour l'entreprise à confier l'exclusivité de la vente de ses produits à un très petit nombre de distributeurs. Il s'agit d'une stratégie de distribution sélective mais, fournisseur et revendeur signe un contrat d'exclusivité.

¹¹ GOUDEY.A et autres, marketing pour les ingénieurs .éd Dunod, Paris, 2010, p208

¹² BRULIN.S et autre, op.cit, p133

c. La stratégie intensive

Elle consiste en une implantation dans le plus grand nombre d'unités commerciales, elle permet de couvrir l'ensemble de la clientèle potentielle. Cette solution est indispensable pour les produits de grande consommation.

3.3.2 Les canaux de distribution

Un canal de distribution comprend les intermédiaires qui assurent les fonctions de distribution. Un intermédiaire de la distribution achète des produits dans le but de les revendre en l'état.

Il existe deux grands types d'intermédiaires : les grossistes et les détaillants.

Les grossistes effectuent des achats en grande quantité afin de revendre aux détaillants. Ils assurent principalement les fonctions d'achat, de fractionnement et de stockage.

Les détaillants vendent ensuite de petites quantités au consommateur final. Ils assurent uniquement les fonctions de revente au sein d'unités commerciales physiques (points de ventes) et/ ou virtuelle (internet).

Le nombre d'intermédiaires détermine la longueur d'un canal, en effet ¹³ ;

- Un canal direct ne comprend pas d'intermédiaire.
- Un canal court comprend un seul intermédiaire.
- Un canal long comporte plusieurs intermédiaires.

L'ensemble des canaux utilisé par un producteur afin de distribuer sa gamme constitue son circuit de distribution.

3.4 La politique de communication

La communication et la promotion sont les stratégies de pointes et les armes que l'entreprise détient et devra donc en faire bon usage.

¹³ BRULIN.S et autre, op.cit, p133

Lors du lancement d'un nouveau produit, plusieurs types de moyens de communication vont être utilisés. On peut les classer en deux grandes catégories : les moyens pulls et les moyens push.¹⁴

3.4.1 Les moyens pulls

Ils comprennent tous les moyens de communication permettant de s'adresser directement au consommateur, comme la publicité et le marketing direct¹⁵.

a. La publicité

Selon VIOT : « *La publicité est une communication impersonnelle utilisant un support payant pour le compte d'un émetteur identifié. L'objectif est de transmettre des messages aux consommateurs afin d'agir sur leur attitudes vis-à-vis des produits ou des marques. La publicité n'agit pas directement sur le comportement d'achat et les ventes.* »¹⁶

Les objectifs les plus fréquents de la publicité sont :

- D'assurer la notoriété d'un produit ou d'une image ;
- De mettre en valeur un élément (avantage) d'un produit ou d'une marque ;
- De donner une image à un produit, une marque, une entreprise ;
- De soutenir la commercialisation d'un produit ;
- De soutenir les autres formes de communication ou de promotion.

b. Le marketing direct

Selon BRULIN : « *Le marketing direct est une technique de communication et de vente qui consiste à diffuser un message personnalisé vers une cible d'individus ou d'entreprises, dans le but d'obtenir une réaction immédiate et mesurable.* »¹⁷

Les principales caractéristiques du marketing direct par rapport aux autres moyens de communication sont :

- Son caractère individuel qui permet un ciblage relativement précis des messages et des offres ;
- Son caractère interactif qui permet d'établir une relation plus complète que celle mise en œuvre au travers des grands medias ;

¹⁴ MANCEAU.D et autre, Op.cit., p220

¹⁵ Idem, p223

¹⁶ VIOT.C, l'essentiel sur le marketing, éd Berti, Alger, 2006, p180

¹⁷ BRULIN, S, Op.cit., p116

- La réaction rapide de la cible qu'il engendre, ce qui rend son impact facilement mesurable.

3.4.2 Les moyens push

Il s'agit de communiquer au consommateur par l'intermédiaire des distributeurs. On classe ici essentiellement la promotion des ventes et la publicité sur le lieu de vente.

Les moyens push sont privilégiés lorsque la décision d'achat se prend majoritairement aux points de vente, ou lorsque la cible est difficile à identifier¹⁸.

a. La promotion de vente

La promotion des ventes comporte une vaste gamme de techniques destinées à stimuler à court terme la demande du marché. Parmi les plus courantes, on peut citer les bons de réduction, offres spéciales, primes et échantillons (promotion consommateurs) ; les remises sur quantités, bonifications produits et défraiement publicitaires (promotion réseau) ; les concours, cadeaux, etc.¹⁹

b. La publicité sur le lieu de vente

La PLV (publicité sur le lieu de vente) est mal cernée car elle peut comporter des aspects proches du conditionnement (un groupage de produits sur un présentoir spécial) ou de la promotion des ventes (une affichette indiquant une promotion). Au sens large, elle rassemblera toutes les informations données par l'annonceur sur le lieu de vente. Son rôle est d'informer mais aussi de rappeler un message publicitaire pour déclencher l'achat.

L'utilisation de ces moyens n'est pas exclusive, mais lorsque des arbitrages budgétaires sont nécessaires, il faut déterminer quelle sera l'approche prioritaire.

Les moyens pulls seront utilisés en priorité lorsque le produit nécessite une explication qui ne sera pas fournie par les distributeurs, lorsque le fabricant a des relations difficiles avec les distributeurs, ou lorsque les clients sont en faible nombre et faciles à identifier.

Le plus fréquemment, les deux types de moyens seront utilisés simultanément.

¹⁸ MANCEAU.D et autre, Op.cit, p223

¹⁹ VIOT.C, Op.cit, p 203

Section 4 : Evaluation de la performance commerciale

Au fur et à mesure que se déroulent les actions relatives au lancement, ainsi que les premières semaines de la vie commerciale du produit, il est nécessaire pour l'entreprise de suivre étroitement les résultats du lancement.

Ce contrôle est particulièrement important pour pouvoir analyser les causes des difficultés et réagir trop vite, notamment lorsque les résultats sont inférieurs aux objectifs.

C'est la raison pour laquelle il faut évaluer la performance commerciale qui peut être définie comme étant la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle en offrant des produits et services de qualité répondant aux attentes des consommateurs.

L'évaluation de la performance commerciale s'effectue selon des indicateurs préalablement identifiés. Ces indicateurs peuvent être classés en deux grandes catégories, des indicateurs quantitatifs et des indicateurs qualitatifs.

4.1 Les indicateurs quantitatifs

4.1.1 Le chiffre d'affaires en volume

Il correspond aux ventes réalisées en quantité sur une période donnée (jour, mois, trimestre, année).

Des comparaisons dans le temps permettent de mesurer la capacité de l'entreprise à se développer (croissance des ventes).

Ce nombre de produits vendus peut être ventilé par zone géographique ou par type de produits vendus si l'entreprise vend différents types de produits.

4.1.2 Le chiffre d'affaires en valeur

Le chiffre d'affaires en valeur correspond aux ventes réalisées en valeurs sur une période donnée (jour, mois, trimestre, année).

$$CA \text{ en valeur} = \text{quantités vendues} \times \text{prix unitaire}$$

4.1.3 La part de marché de l'entreprise

Cet indicateur représente le chiffre d'affaires réalisé par une entreprise par rapport au chiffre d'affaires réalisé par l'ensemble des entreprises appartenant au même secteur d'activité (concurrents) exprimé en pourcentage (%).

$$PDM \text{ en volume} = \left(\frac{\text{ventes de l'entreprise}}{\text{total des ventes de tous les offreurs du marché}} \right) \times 100$$

$$PDM \text{ en valeur} = \left(\frac{CA \text{ de l'entreprise}}{\text{total CA de tous les offreurs du marché}} \right) \times 100$$

4.2 Les indicateurs qualitatifs

Parmi les indicateurs qualitatifs les plus utilisés afin de mesurer la performance commerciale d'une entreprise on trouve la satisfaction client.

KOTLER et DUBOIS définissent la satisfaction client comme étant : « *le sentiment d'un client résultant d'un jugement comparant les performances d'un produit à ses attentes* »²⁰.

Mesurer la performance commerciale par le biais de la satisfaction client se fait généralement par une enquête de satisfaction auprès des consommateurs du produit en question.

4.3 Le tableau de bord commercial

Le tableau de bord commercial est un outil qui regroupe les indicateurs de la performance commerciale. Il permet le pilotage de l'organisation par les dirigeants.

En général, le tableau de bord présente des comparaisons dans le temps, sa forme est libre, son contenu est choisi en fonction des besoins. Il permet de suivre de façon rapide et synthétique l'évolution de l'activité et des objectifs fixés.

Le tableau ci-après résume l'ensemble des indicateurs cités précédemment :

²⁰KOTLER et DUBOIS ; marketing management, éd Pearson, 10ème édition ; Paris, 2009, p 524

Tableau N° 2 : tableau de bord commercial type

	Indicateurs clés	Objectifs	Réalisations
Indicateurs Quantitatifs	Chiffre d'affaires en volume		
	Chiffre d'affaires en valeur		
	Taux de pénétration		
	Part de marché		
Indicateurs qualitatifs	Etude de satisfaction par le biais d'un questionnaire auprès d'un échantillon représentatif de la population mère		

Source : www.novasun.fr, consulté le 16 juin 2015 à 20h51

Conclusion

Le succès d'un nouveau produit provient d'une succession de choix pertinents à toutes les étapes du projet. Tout d'abord, il faut lancer la recherche d'un nouveau produit. Puis, il faut déceler le bon concept, celui qui sera assez innovant mais aussi véritablement intéressant pour les clients. Il est nécessaire ensuite de se recentrer sur les problématiques de l'entreprise pour vérifier et confirmer l'adéquation entre le projet de nouveau produit et les objectifs de l'entreprise.

Le nouveau produit étant créé, il faut alors réussir son lancement commercial, ce qui ne doit rien au hasard. Cela implique d'avoir au départ un bon produit mais aussi d'y appliquer des techniques commerciales et marketing spécifiques.

Conclusion de la première partie

Pour répondre à nos questions posées dans l'introduction de cette première partie, il nous a fallu tout d'abord donner des conceptions concernant la stratégie et l'influence que peut exercer l'environnement dans lequel opèrent les entreprises.

Ensuite, nous avons étudié et présenter le cycle de vie en mettant l'accent sur la phase de lancement qui est la phase primaire qui détermine l'efficacité ou non d'un nouveau produit et qui suit tout un processus.

Nous avons également présenté la politique du mix marketing à laquelle une entreprise doit faire recours lors du lancement d'un nouveau produit pour terminer enfin avec l'énumération d'un ensemble d'indicateurs permettant de porter un jugement si l'entreprise a réussi le lancement de son produit.

Tout ça nous a permis de comprendre que pour certains courants de pensée, les décisions stratégiques des entreprises doivent être prises en prenant en considération l'environnement dans lequel elles opèrent mais pour d'autres courants, les entreprises ont la capacité à modifier l'environnement et ont la possibilité de réduire l'impact des contraintes environnementales.

Ça nous a permis aussi de comprendre que pour assurer la réussite du lancement d'un nouveau produit, il est nécessaire d'adopter une stratégie basée sur une bonne segmentation, un bon ciblage et une détermination du positionnement sans oublier le respect des étapes du processus de lancement et la mise en œuvre d'une politique du mix marketing efficace.

Deuxième partie :

*Champs de l'étude et analyse de la stratégie de
lancement de la 4G LTE par Algérie télécom*

Introduction de la deuxième partie

L'importance de cette étude sur le plan théorique ne peut être finalisée qu'à travers une illustration pratique.

De ce fait, nous allons opérationnaliser dans cette deuxième partie qui est le cas pratique l'ensemble des notions vues précédemment et ce en suivant le cas illustrant la stratégie de lancement du nouveau produit 4G LTE par Algérie télécom.

Cette partie va aborder en détails le processus qui a permis à l'entreprise Algérie télécom de lancer la 4G LTE.

Nous avons organisé cette deuxième partie de notre travail en deux chapitres :

Un premier chapitre, qui peut être considéré comme introductif, qui a pour but de préparer le terrain pour le chapitre qui le suit et dans lequel nous présenterons l'entreprise Algérie télécom en trois points : d'abord, une analyse de l'environnement externe dans lequel elle opère, ensuite une présentation juridique et un descriptif de la structure organique qui la constitue et en finale une brève présentation de sa gamme de produit et de la nouvelle technologie 4G LTE objet de notre étude.

Et un deuxième chapitre, dans lequel nous allons tenter d'analyser la stratégie qui a permis à l'entreprise Algérie télécom de lancer son nouveau produit 4G LTE. Nous allons essayer de comprendre dans un premier lieu par quel biais cette entreprise a conçu son offre ou son produit, ensuite nous allons procéder à une analyse détaillée de la politique du mix marketing mise en œuvre pour le lancement de ce produit pour terminer avec une analyse de la performance commerciale après la commercialisation de la 4G LTE.

Chapitre III :

*L'Analyse de la position concurrentielle d'Algérie
télécom dans le secteur de la télécommunication*

Introduction

Avant de procéder à l'analyse de la stratégie de lancement de la 4G LTE par Algérie télécom, il nous semble important, surtout pour la suite de notre travail, de présenter cette entreprise à travers son historique et sa place dans le secteur de la téléphonie fixe en Algérie.

Le présent chapitre sera consacré alors à la présentation de l'organisme d'accueil Algérie télécom et à l'analyse de l'environnement dans lequel il opère.

Pour ce faire, nous l'avons scindé en trois sections :

La première section sera consacrée pour faire un rappel sur l'historique d'Algérie télécom et l'analyse de son environnement ;

La deuxième section portera sur des informations à caractère générale sur Algérie télécom à savoir son statut juridique, ses filiales, ses objectifs ainsi que sa gamme de produit ;

Enfin, une troisième et dernière section dans laquelle nous présenterons le produit objet de notre étude, la 4G LTE.

Section 1 : L'analyse de l'environnement d'Algérie télécom

La méthodologie adoptée pour analyser l'environnement dans lequel opère Algérie télécom consiste à appliquer le modèle des cinq forces de M.PORTER et le modèle PESTEL.

1.1 Historique d'Algérie Télécom

Les activités des postes et des télécommunications, de même les services connexes étaient sous l'égide du Ministère des Postes et des Télécommunications et ce jusqu'au 5 Août 2000, date de promulgation de la loi n°2000-03 fixant les règles générales relatives à la poste et aux télécommunications.

Suite aux réformes tracées par le gouvernement et ce dans le cadre de la réorganisation en profondeur du secteur des postes et télécommunications, lui permettant l'évolution dans un environnement concurrentiel et transparent, la loi 2000-03, a ouvert le libre accès au secteur des télécommunications à tout opérateur obéissant aux prescriptions légales et réglementaires relatives au secteur.

Algérie Télécom a acquis la forme juridique de société par action le 11 Août 2000. La mise en œuvre de ses activités a été lancée à compter du 06 Janvier 2002 et ce suite à la promulgation du décret exécutif 02-04 relatif à la répartition des personnels et des biens de l'administration des postes et des télécommunications. Il importe de souligner que l'année 2002, a été une année dite « d'installation et d'organisation » d'Algérie Télécom.

1.2 L'analyse de l'environnement de l'entreprise Algérie télécom par le modèle des cinq forces de M.PORTER

L'entreprise Algérie télécom active dans un environnement concurrentiel dont elle détient *un monopole de droit* vu l'absence d'un autre opérateur activant dans le secteur de la téléphonie fixe en Algérie.

En effet, la relation de cette entreprise avec ses différentes parties prenantes ne peut être sans conséquence et pour cela nous avons essayé de décrire l'environnement dans lequel elle active en analysant les cinq forces concurrentielles ainsi que l'influence des pouvoirs publics (l'Etat).

1.2.1 L'intensité de la rivalité entre les concurrents en place

Le marché de la téléphonie en Algérie est un marché dans lequel le leader historique Algérie télécom détient le monopole depuis sa création.

Cette entreprise est leader sur le marché algérien des télécommunications qui connaît une forte croissance, offrant une gamme complète de produits aux clients résidentiels et professionnels.

Cette position s'est construite par une politique d'innovation forte adaptée aux attentes des clients et orientée vers les nouveaux usages.

La rivalité est donc un volet dont l'entreprise Algérie télécom ne souffre pas vu *le monopole de droit* qu'elle détient sur son marché.

1.2.2 La menace des nouveaux entrants

La menace des nouveaux entrants n'est pas un facteur susceptible d'affecter Algérie télécom et l'attribution d'une licence pour l'entrée de nouveaux opérateurs de la téléphonie fixe n'est pas à l'ordre du jour selon le ministère de la poste et des télécommunications

Il est difficile pour de nouveaux opérateurs de s'installer surtout que les barrières à l'entrée telles que les investissements pour la mise en place d'un réseau et d'une plate forme de travail sont très importants, de ce fait nous concluons que la menace des nouveaux entrants est **très faible**.

1.2.3 La menace des produits de substitution

Depuis l'avènement de la téléphonie mobile, les produits de substitution à la téléphonie fixe commencent à voir le jour. L'arrivée des trois opérateurs mobiles mobilis, djezzy et ooredoo a rendu cette menace rude pour Algérie télécom malgré qu'il ne s'agit pas d'une concurrence directe.

Chacun des trois opérateurs présente des atouts pour attirer et fidéliser les clients, et en ce qui suit quelques points sur lesquels ils se basent :

- Mobilis mise sur sa couverture réseau de 98 % pour être au plus près des citoyens où qu'ils soient, on atteste son slogan publicitaire qui est passé à « *partout avec vous* », et

le changement de couleur de l'opérateur qui passe du bleu au vert, le vert étant la couleur nationale.

- Djezzy par contre bénéficie d'un très fort taux de pénétration dans le marché algérien grâce à son statut de premier opérateur après l'ouverture du secteur à la concurrence, cette avance par rapport à ses concurrents a été maintenue et améliorée avec des offres attrayantes, néanmoins l'opérateur a connu des moments difficiles du au boycott après le match de football entre l'Algérie et l'Egypte en 2009 au Caire, ce qui a affecté significativement sa position concurrentielle.
- Ooredoo a plutôt misé dès son arrivée sur le marché sur le contenu multimédia. De ce fait, c'est le premier opérateur multimédia de téléphonie mobile en Algérie, elle a réussi à acquérir sa clientèle grâce à des produits et des services novateurs et une politique de prix hautement concurrentielle.

1.2.4 Le pouvoir de négociation des fournisseurs

L'entreprise Algérie télécom travaille avec trois types de fournisseurs, des fournisseurs des équipements de réseau de corps, des fournisseurs des équipements de réseau BTS (antennes) et des fournisseurs de cartes de recharge.

- **Les fournisseurs des équipements de réseau de corps**

Pour acquérir les équipements de réseau de corps Algérie télécom s'est contenté d'un seul fournisseur qui est ERICSON, un équipementier de télécommunications suédois qui lui permet de répondre de façon compétitive à la demande croissante pour la connectivité haut débit.

- **Les fournisseurs des équipements de réseau BTS (antennes)**

Ils sont de l'ordre de trois, ZTE, HUAWEI et NSN :

- ZTE : Fournisseur chinois d'équipements télécoms et de solutions réseau ;
- HUAWEI : firme chinoise des équipements télécom connue pour les installations télécom qu'elle a effectuées pour le compte des plus grands opérateurs téléphoniques dans le monde ;
- NSN : (Nokia Siemens Networks).

- **Les fournisseurs de cartes de recharge**

HB technologie : c'est une société algérienne spécialisée dans la sécurité logique et physique et pionnier unique de la carte à puce en Algérie. Et l'un des produits proposés par cette entreprise est les cartes de téléphonie fixe et mobile (Carte de recharge, Cartes de publiphone et Cartes SIM/GSM).

Le fait qu'Algérie télécom s'est contenté des deux fournisseurs Ericsson et H.B technologie ceci lui présente une menace rude car sa dépendance vis-à-vis de ces deux derniers ne lui permet pas d'avoir une forte marge de négociation.

Pour les fournisseurs des équipements de réseau BTS Algérie télécom tend à diversifier ses fournisseurs pour faire jouer la concurrence entre eux et négocier des rabais ou des avantages au près d'eux.

1.2.5 Le pouvoir de négociation des clients

Les modes de consommation des algériens évoluent rapidement. Leurs habitudes changent et ils deviennent de plus en plus exigeants surtout avec les évolutions technologiques.

Le principal pouvoir de négociation des clients d'Algérie télécoms est de changer d'opérateur mais l'absence d'autres opérateurs activant dans le secteur de la téléphonie fixe rend leur pouvoir de négociation *faible* ;

1.2.6 Le pouvoir de négociation des pouvoirs publics

L'influence des pouvoirs publics sur l'entreprise Algérie télécom est prise en compte. La loi 2000-03 du 05 août 2000 portant sur la réforme du secteur de la poste et de la télécommunication a permis la création de l'ARPT dont la mission est de réglementer, contrôler et suivre les activités du secteur de la poste et des télécommunications.

A cette mission s'ajoute le pouvoir de l'Etat de délivrer des licences aux nouveaux opérateurs désirant d'entrer sur le marché qui est suspendu actuellement selon le ministère de la poste et des télécommunications.

L'Etat algérien est le seul et principal actionnaire d'Algérie télécom, de ce fait une partie des décisions de l'entreprise répondent à des impératifs plus *politiques* que commerciaux.

En ce qui suit un tableau qui synthétise l'analyse de l'environnement par les cinq forces de M.PORTER

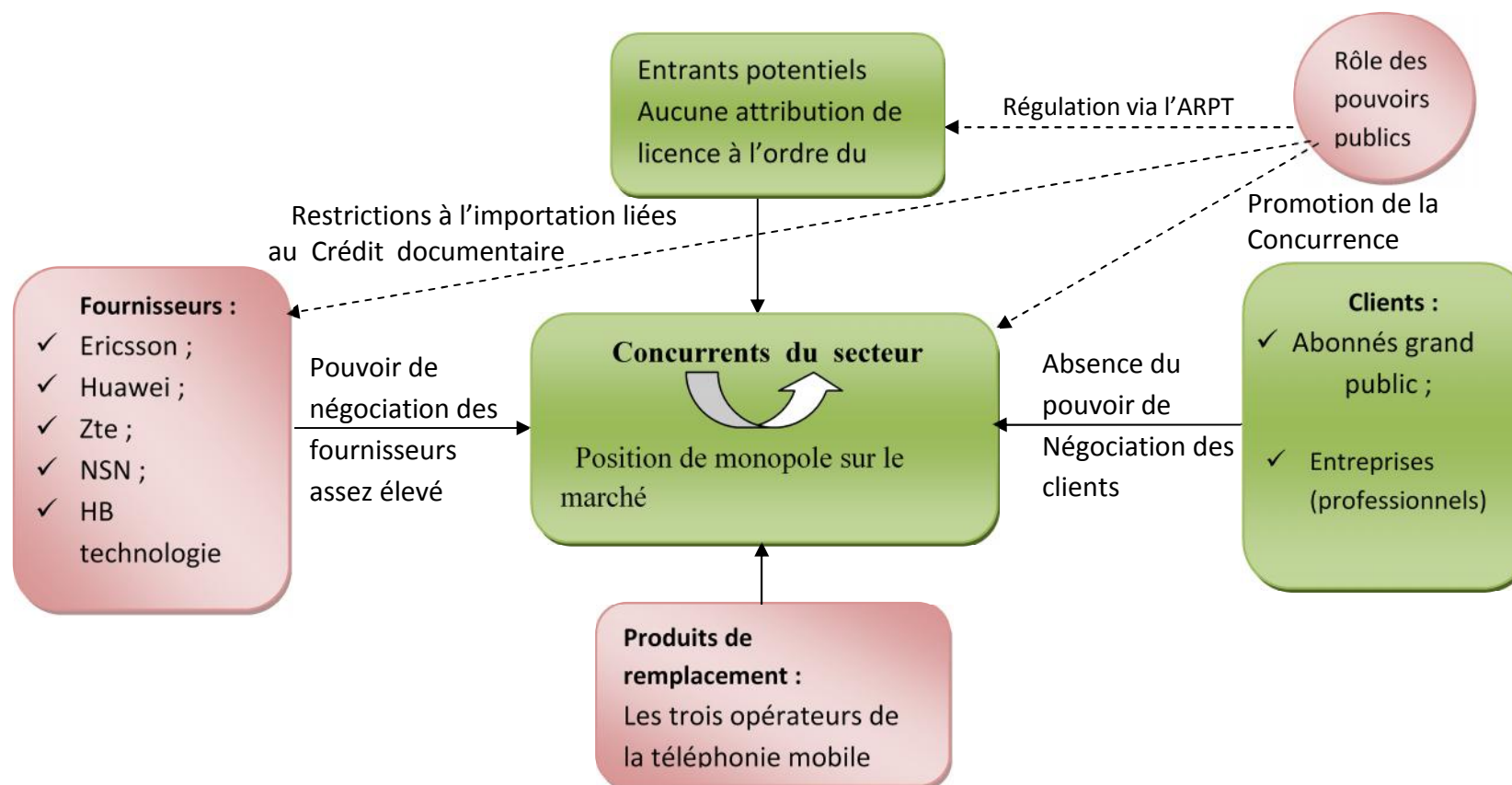
Tableau N°3 : Synthèse sur l'analyse de l'environnement par les cinq forces de M.PORTER

Force	Rivalité	Nouveaux entrants	Produits de substitution	fournisseurs	clients	Etat
Intensité	faible	Faible	forte	forte	faible	forte

Source : Elaboré par nos soins

La figure ci après synthétise l'analyse par la méthode des cinq forces +1 de M.PORTER :

Figure N°4: Synthèse des cinq forces de M.PORTER de l'entreprise Algérie télécom



Source : Elaboré par nos soins

1.3 L'analyse de l'environnement de l'entreprise Algérie télécom par le modèle PESTEL

Afin d'éviter une surabondance de détails, nous adoptons une vision synthétique en identifiant des variables pivot, c'est-à-dire des facteurs susceptibles d'affecter significativement le marché de la téléphonie fixe.

Tableau N°4 : Les facteurs PESTEL d'Algérie télécom

Variables politiques	Variables économiques
• Soutien du gouvernement pour Algérie télécom ; • Obligation d'une couverture de réseau sur tout le territoire national ; • Prix préférentiels accordés aux organismes étatiques.	• Absence de la concurrence directe ; • Le crédit documentaire : les opérations d'importations des équipements de réseau se font par le biais du crédit documentaire
Variables sociologiques	Variables technologiques
• Budget conséquent alloué aux télécommunications (environ 10% du revenu du consommateur algérien ; • L'éclatement de la grande famille algérienne : passage de la grande famille à la petite famille ;	• Multiplication des offres et des applications comme skype et viber ; • Développement de terminaux portables- tablettes, Smartphones- ayant accès à l'internet
Variables environnementales	Variables légales
• Danger des antennes sur les populations environnantes ; • Respect de la nature et des paysages	• Partenariat privilégié avec les ministères et organismes étatiques ; • Décision N° 05 du 18 aout 2004 relative à la publicité et les annonces des entreprises publiques ; • loi relative aux marchés publics

Source : Elaboré par nos soins

Section 02 : Présentation de l'entreprise étudiée

La présente section sera consacrée à la présentation de l'entreprise Algérie télécom.

2.1 L'Organisme d'accueil et démarche de l'étude

2.1.1 L'Organisme d'accueil

Algérie Télécom, est une société par actions à capitaux publics opérant sur le marché des réseaux et services de communications électroniques.

Sa naissance a été consacrée par la loi 2000-03 du 05 août 2000, relative à la restructuration du secteur des postes et télécommunication, qui sépare notamment, les activités postales de celles des Télécommunications ;

Elle est donc régie par cette loi qui lui confère le statut d'une entreprise publique économique sous la forme juridique d'une société par actions SPA.

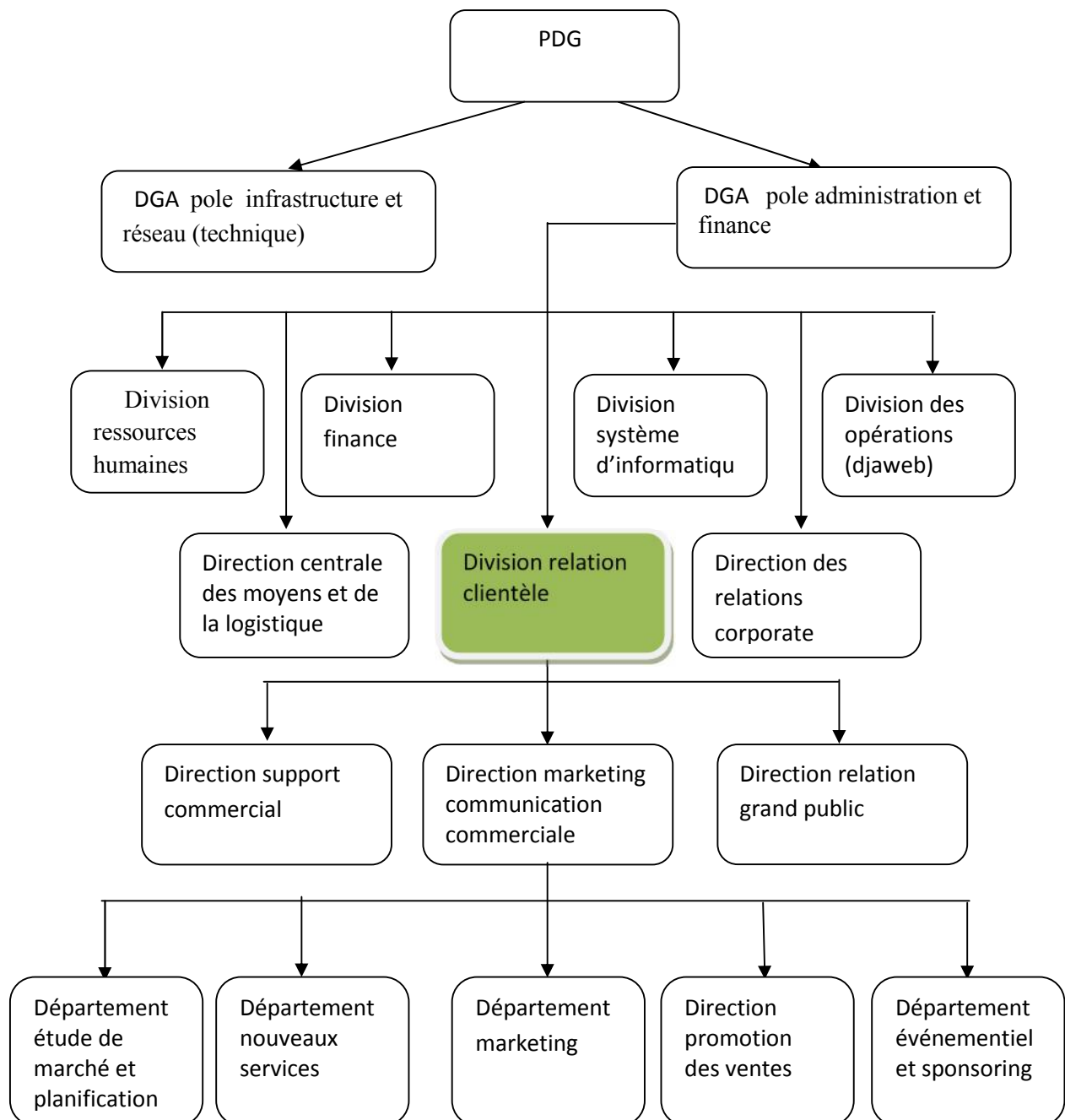
Entrée officiellement en activité à partir du 1er janvier 2003, elle s'engage dans le monde des technologies de l'information et de la communication.

Son ambition est d'avoir un niveau élevé de performance technique, économique, et sociale pour se maintenir durablement leader dans son domaine, dans un environnement devenu concurrentiel sur certains segments.

L'entreprise Algérie télécom s'organise autour d'un organigramme de type divisionnel composé de : la division finance, la division des ressources humaine, la division système informatique ainsi que la division des opérations djaweb.

En plus de ces divisions, elle intègre cinq directions principales à savoir : direction centrale des moyens et de la logistique, Direction des relations corporate, Direction support commercial, Direction marketing et communication commerciale, Direction relation grand public.

FIGURE N° 5: Organigramme de l'entreprise Algérie télécom



Source : Document interne à Algérie télécom (année 2015)

- **Statut juridique**

Algérie Télécom est une entreprise publique économique sous la forme juridique d'une société par actions **SPA** au capital social de 61.275.180.000 Dinars et inscrite au centre du registre de commerce le 11 mai 2002 sous le numéro 02B 0018083.

- **Adresse**

Route nationale n°5, cinq Maisons, Mohammadia 16130- Alger.

- **Ses filiales**

Algérie Télécom est organisée en Divisions, Directions Centrales, et Régionales, à cette structure s'ajoutent deux filiales :

- ✓ Mobile (**Mobilis**)
- ✓ Télécommunications Spatiales (**Rey SAT**)

L'entreprise s'implique dans le développement socio-économique du pays à travers la fourniture des produits et services de télécommunication.

- **Le projet d'Algérie Télécom**

L'activité majeure d'AT pour accomplir ses missions et atteindre ses objectifs est de :

- ✓ Fournir des produits et services de télécommunication permettant le transport et l'échange de la voix, de messages écrits, de données numériques, d'informations audiovisuelles...
- ✓ Développer, exploiter et gérer les réseaux publics et privés de télécommunications ; établir, exploiter et gérer les interconnexions avec tous les opérateurs des réseaux.

Algérie Télécom est engagée dans le monde des technologies de l'information et de la communication avec les objectifs suivants :

- ✓ Accroître l'offre de produits et services téléphoniques et faciliter l'accès aux services de télécommunications au plus grand nombre d'utilisateurs, en particulier en zones rurales ;
- ✓ Développer un réseau national de télécommunication fiable et connecté aux autoroutes de l'information.

2.1.2 La démarche de l'étude

Cette étude mixte (données quantitatives et qualitatives) réalisée entre le 21 mars 2015 et le 15 juin 2015 à la division relation client au niveau du siège de la direction générale de l'entreprise Algérie télécom à Alger a pour objectifs :

- D'identifier la branche de télécommunication et ses enjeux ;
- Présenter l'entreprise et analyser son environnement concurrentiel ;
- Analyser la stratégie de lancement de la 4G LTE et identifier les visées de ce lancement.

Afin de collecter les données nécessaires à la réalisation de notre étude, nous avons procédé dans un premier temps à une étude documentaire pour avoir une vision aussi complète que possible du problème et du secteur d'activité auquel nous faisons face. Une analyse des documents à savoir :

- Les rapports et documents de l'entreprise Algérie télécom ;
- Les études et recherches universitaires déjà réalisées et conservées à la bibliothèque de cette entreprise.

Ensuite, nous avons procédé à une collecte de données qualitatives, auprès du responsable marketing et du responsable de la communication de cette entreprise via des entretiens semi directifs d'une heure de temps avec chacun d'eux.

Après avoir recueilli toutes les données nécessaires, nous avons procédé à une réorganisation de ces dernières dans le but de reconstituer la démarche de lancement du produit 4GLTE par Algérie télécom.

2.2 Présentation de la division relation client (DRC)

La fonction de la DRC est de manager en cohérence les quatre directions opérationnelles qui concourent à l'exploitation du marché grand public, qui portent les trois fonctions suivantes :

- Vente/ distribution
- Marketing
- Relation clients

Elle assure le management global de l'entreprise, son rôle est de :

- Définir la politique générale à court et moyen terme de l'exploitation de chaque marché et les obligations associées.

- Définir les grands dimensionnements des infrastructures de vente, relation clients.
- Valider le plan d'animation des ventes.
- Valider les politiques proposées par la direction de la relation clients.

Comme toute organisation, la DRC a ses propres objectifs :

- Augmentation de la part de marché en augmentant le parc de client.
- Maintenir la position de leader.
- Produire des offres attractives correspondantes aux besoins de chaque marché et segment.
- Faire croître le chiffre d'affaires.
- Renforcer la présence d'Algérie Télécom sur le plan commercial.
- Développer la communication interne pour associer les personnels au développement de l'entreprise et renforcer sa motivation.

2.2.1 Les tâches et les missions de la DRC

a) Analyser les enjeux dans un contexte de changement

- L'évolution de l'environnement économique ;
- Les conséquences sur l'organisation ;
- Les attentes des consommateurs ;
- L'impact des nouvelles technologies sur la relation client ;
- Du Marketing traditionnel au Marketing interactif.

b) Identifier le capital client

- L'analyse de la clientèle par nature :
 - ✓ Clients nouveaux ;
 - ✓ Clients perdus ;
 - ✓ Clients fidèles.
- La définition du "capital fidélité" du client,
- L'identification de nouveaux clients.

c) Réfléchir sur la stratégie et la segmentation par couple produit/marché

- D'une segmentation produit, vers une prise en compte du besoin client ;

- L'identification de la spécificité de l'offre du segment grand public ;
- Vers le Marketing Relationnel.

d) Répondre aux nouveaux enjeux par une nouvelle approche de la relation client

- La valorisation du client,
- La multiplication des contacts avec le client,
- La création d'un processus de gestion de la relation client,
- La fidélisation du client,
- La capitalisation de la connaissance client.

e) Mettre en œuvre le Marketing Relationnel

- La gestion de la fidélité client comme dynamique commerciale,
- La complémentarité entre les canaux de vente,
- La mise au point d'une base de données,
- La mise en œuvre du Marketing One to One.

2.3 La gamme de produit d'Algérie télécom

L'entreprise Algérie Telecom propose deux grandes catégories de produit, des produits destinés au grand public (les ménages) et des produits destinés aux clients professionnels (les entreprises).

2.3.1 Les produits destinés au grand public

a. Le Fixe filaire

Le réseau téléphonique commuté, RTC s'est constitué dans l'esprit d'un réseau universel public et sa couverture géographique s'est étendue à la totalité du territoire national. Le (RTC) ou la téléphonie à commutation de circuits est une technique pour mettre en relation deux interlocuteurs.

D'un côté, Cela consiste à ouvrir un canal de communication entre deux personnes et à leur réserver l'intégralité de cette bande passante, même en l'absence de communication, cette dernière est utilisée et perdue que ce soit en analogique ou en numérique, et quelle que soit la méthode de transport " logique orientée connexion".

b. WLL

A côté des liaisons filaires, il existe aujourd'hui des techniques sans fil qui permettent de réaliser une liaison entre l'abonné et l'infrastructure des télécommunications d'Algérie Télécom, pour l'ensemble de ces techniques, on utilise l'expression « Boucle Local Radio », en anglais « Wireless Local Loop » en abrégé WLL.

Compte tenu de la souplesse et de la fiabilité d'intégration des solutions sans fil et pour résorber le retard important accusé en matière de pénétration téléphonique au niveau des zones urbaines, suburbaines et rurales, Algérie Télécom a opté pour le recours à la technologie d'accès CDMA-WLL .

Etant donné les nombreux avantages que présentent les systèmes CDMA-WLL tant sur le plan technique qu'économique par rapport au câblage traditionnel, cette technologie constitue la solution qui permet à Algérie Télécom d'offrir des services plus performants, de développer et rentabiliser son réseau.

c. WIFI (Wireless Fidelity)

Réseau local de type Ethernet à accès sans fil qui permet d'obtenir des débits pouvant atteindre 2 mégabits par seconde (Mbit /s) dans une bande de fréquences de 2,4 gigahertz (GHz). Le logo WI-FI, défini par WECA (Wireless Ethernet Compatibility Association), indique que le matériel sur lequel il est apposé respecte la norme 802.11b de l'IEEE pour la communication sans fil dans un réseau Ethernet. Cette norme a été proposée dans le but d'unifier toutes les technologies existantes : elle promet un débit pouvant atteindre 11 mégabits par seconde (Mbit /s).

Le principal attrait du WI-FI est de supprimer le câblage.

d. EV-DO

« Evolution Data Optimized » : c'est une technologie qui permet aux Grands Clients un accès Internet haut débit via un réseau à boucle locale radio WLL en utilisant la technique d'accès CDMA (Code Division Multiple Access) 200 1xEVDO.

e. WIMAX

Le WIMAX (Worldwide Interoperability for Microwave Access) est une technologie hertzienne de transmission de données haut débit.

Elle permet de surfer sur Internet en haut débit, de téléphoner (VOIP), ou encore d'interconnecter des réseaux d'entreprises.

Contrairement à l'ADSL ou une autre technologie filaire, le WIMAX utilise les ondes radio, tout comme vous utilisez déjà la radio avec votre téléphone portable.

2.3.2 Les produits destinés aux clients professionnels

a. Liaisons spécialisées

Produit destiné aux professionnels (Opérateurs, entreprise, banque, administration ...)

b. X25

Réseau public de transmission de données par paquets

c. RMS

soucieux de la compétitivité liée aux impératifs de l'ouverture du marché des télécommunications, répondre à un marché en constante évolution et aux besoins croissants en bande passante, faire face aux incontournables extensions des réseaux, intégrer de nouveaux services, Algérie Télécom en sa qualité d'opérateur, a mis à la disposition des entreprises, collectivités locales, banques et industries, opérateurs de service et Télécom, grand public, son nouveau réseau national de nouvelle génération RMS réseau Multiservice à commutation de données à large bande, basé sur le protocole IP/MPLS dont le rôle est de transporter l'ensemble des flux de communications (Internet, données, Voix sur IP), avec un niveau de garantie défini selon les besoins.

A cette gamme de produits assez large que propose Algérie télécom s'ajoute la nouvelle technologie 4G LTE (quatrième génération, long terme évolution) qui fera objet de notre étude et qui sera présentée dans la prochaine section.

Section 3 : Présentation de la technologie 4G TLE

3.1 La définition de la technologie LTE

Algérie télécom est le premier opérateur à avoir commercialisé la 4G LTE en Afrique du nord, et la deuxième au niveau africain, après l'Afrique du sud ;

La 4G LTE (évolution à long terme) d'Algérie Télécom est une technologie qui permet l'accès internet très haut débit, sans fil en utilisant les ondes radio ; Le débit est partagé entre les clients connectés simultanément sur une même station radio (EnodeB).

Cette nouvelle technologie ne permet pas la mobilité, mais elle offre une meilleure qualité de service que le réseau mobile, elle permet aussi l'accès à la voix (volte) à partir du 1er trimestre 2015.

- **La LTE dans le monde**

La technologie LTE en mode fixe est opérationnelle dans plusieurs pays dans le monde, notamment :

- ✓ Amérique du nord : États Unis d'Amérique ;
- ✓ Amérique du sud : Brésil ;
- ✓ Europe : Suède ;
- ✓ Asie mineure : Arabie Saoudite ;
- ✓ Océanie : Australie ;
- ✓ Afrique : Afrique du Sud et aujourd'hui l'Algérie.

3.2 Algérie Télécom et la technologie LTE

Dans un marché caractérisé par une forte concurrence des opérateurs mobiles, par des mutations des technologies et l'évolution rapide des besoins des clients, Algérie télécom s'adapte et innove pour préserver ses parts de marché afin de maintenir sa part de leader.

En effet, Algérie Télécom a proposé de nouvelles offres de téléphonie fixe et d'Internet ADSL en adéquation avec les attentes et exigences des clients et faire face à la concurrence de l'Internet « mobile » avec le lancement de la 3G en décembre 2013 ;

Dans ce contexte, Algérie Télécom a choisi la 4G LTE pour les raisons suivantes :

- ✓ Le haut débit est un facteur clé de développement et de croissance économique ;
- ✓ Réduction de la fracture numérique ;
- ✓ Accès aux services spécifiques ;
- ✓ Évolution vers le tout IP : besoin d'un système optimisant la commutation des paquets ;
- ✓ Évolution vers des débits plus élevés, pour des besoins spécifiques ;
- ✓ Évolution vers une meilleure qualité de service, et aussi pour réduire le temps de latence et le temps d'établissement de connexion ;
- ✓ Évolution vers des infrastructures moins coûteuses et avec les nouvelles architectures LTE simplifiées avec moins d'équipements sur le réseau.

3.3 Les avantages du produit 4G LTE

- ✓ La 4G LTE permet à son utilisateur d'aller plus vite lors de téléchargement de photos, d'album de musique ou le visionnage de vidéo en streaming en haute définition (youtube...). Elle s'adresse aussi aux professionnels pour le transfert des fichiers volumineux.
- ✓ La 4G LTE marque une nouvelle ère, celle du très haut débit, elle permet d'accéder à internet à partir d'un ordinateur de bureau, Smartphone, tablette ou d'un ordinateur portable avec un très haut débit et un confort supérieurs.
- ✓ Le très haut débit de cette solution rend possible des téléchargements ultra-rapides, une navigation fluide permettant l'accès aux services multimédia.
- ✓ La technologie LTE permet l'obtention d'un faible temps de latence inférieur à 15 ms.
- ✓ Installation et configuration du terminal client (CPE) d'une manière simple et rapide.
- ✓ Les utilisateurs peuvent utiliser les différents supports WIFI.
- ✓ Elle permet de servir les clients qui ne possèdent pas le téléphone fixe.

Conclusion

A la fin de ce chapitre, nous pouvons conclure que l'entreprise Algérie télécom est un opérateur public de téléphonie fixe, d'internet et de télécommunication par satellite.

Sa naissance a été consacrée par la loi 2000 - 03 du 05 août 2000 relative à la restructuration du secteur des postes et télécommunication. Elle a acquis la forme juridique de société par action le 11 août 2000 avec un capital social de 61.275.180.000 Dinars.

Algérie télécom propose une gamme de produit composée de deux grandes catégories ; des produits destinés au grand public et des produits destinées aux professionnels qui a été élargie par le produit 4G LTE lancé en mars 2014.

Chapitre IV :

La stratégie de lancement de la 4G LTE

Introduction

Après avoir présenté dans le chapitre précédent l'entreprise Algérie télécom et l'environnement dans lequel elle opère, nous avons essayé dans ce présent chapitre de comprendre comment cette entreprise a conçu son offre commerciale et analyser les politiques du mix marketing mises en œuvre afin de commercialiser son produit et pour ce faire nous l'avons organisé en trois sections :

La première section portera sur le passage de la conception de l'offre commerciale à la commercialisation de la 4G LTE ;

La deuxième section sera consacrée à l'analyse de la politique du mix marketing mise en œuvre par Algérie télécom afin de commercialiser son produit ;

Enfin une troisième et dernière section dans laquelle nous avons évalué la performance commerciale de l'entreprise après le lancement de la 4G LTE.

Section 1 : L'offre 4G LTE : De la conception à la commercialisation

1.1 La conception de l'offre commerciale

Pour la conception et la commercialisation de la 4G LTE, Algérie télécom a dans un premier temps élaboré un *benchmarking*¹ international des offres LTE fixe des pays ayant déjà opté pour cette technologie à savoir : l'Arabie saoudite, la Malaisie et Afrique du Sud.

Après étude des différentes offres dans le monde, elle a préconisé pour l'élaboration des bundles, les composantes suivantes :

- La commercialisation par volumes de téléchargement.
- Donner un grand choix volumétrique pour répondre aux besoins des différents segments de clients (1Go, 3Go, 5Go, 10Go, 15Go, 30Go, 50Go, 80Go et 100Go).
- Le paiement s'effectue en mode prepaid afin de faciliter la gestion du recouvrement.
- La durée de validité du package doit être de 30 jours pour permettre aux clients l'utilisation complète de leur forfait.
- Fournir à tous les clients la même qualité de service, indépendamment de leurs situations géographiques ou du montant du forfait choisi, avec un débit minimal de 512 Kbps pour les zones les plus éloignées (par rapport à l'emplacement de l'EnodeB).
- Permettre aux clients de choisir le forfait le plus adapté à leurs besoins en indiquant sur les différents supports de communication.
- La commercialisation du terminal fixe LTE 4G est élaborée avec une marge réduite pour favoriser l'acquisition de cette technologie au sein des foyers algériens.

1.2 L'analyse SWOT

L'analyse ou matrice SWOT est une méthode d'analyse stratégique de l'entreprise utilisée dans le domaine du marketing pour déterminer et identifier les leviers clés à mettre en place pour la réussite de la commercialisation d'un service.

La matrice SWOT constitue les initiales pour :

- Strengths (forces)
- Weaknesses (faiblesses)
- Opportunities (opportunités)

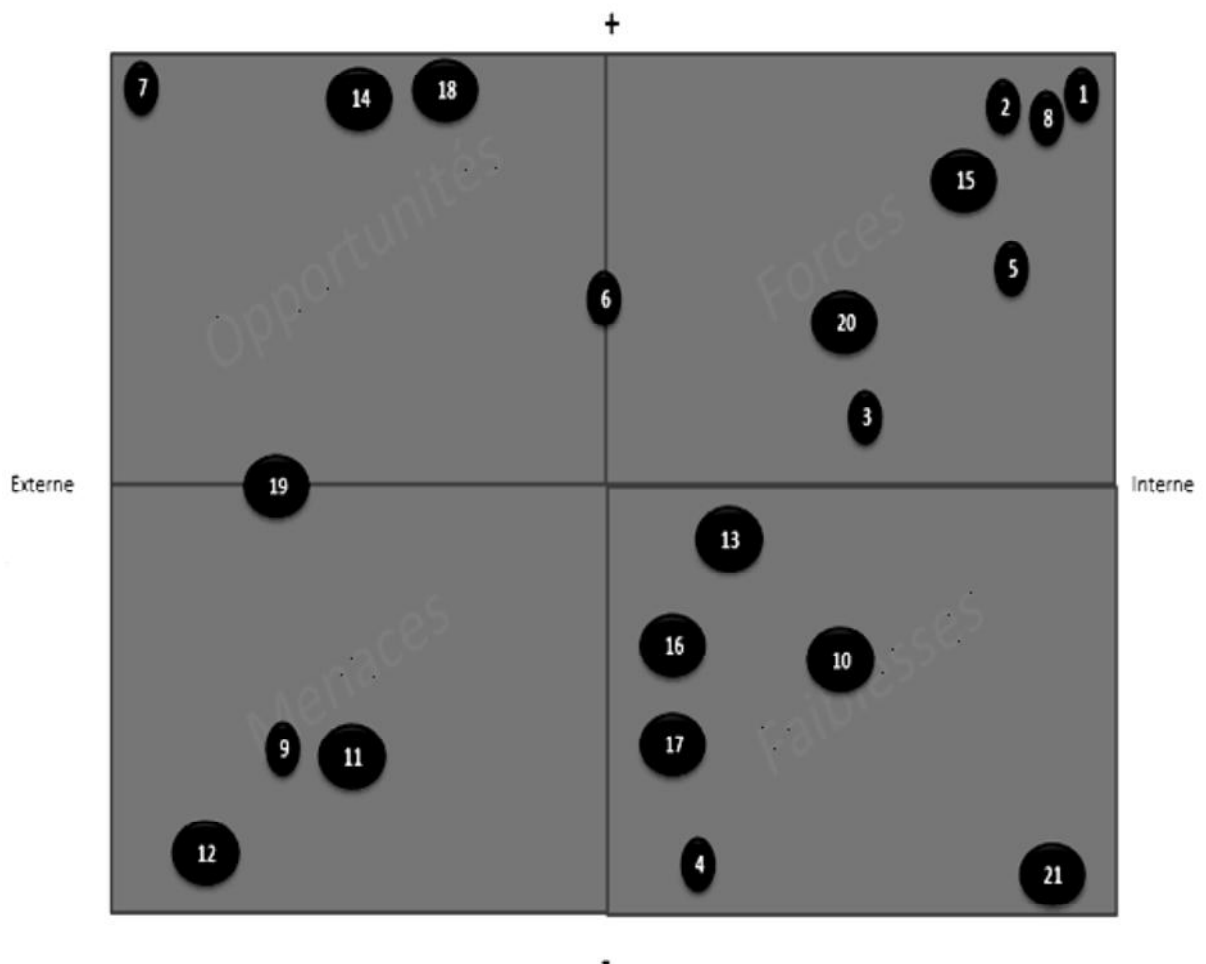
¹ Benchmarking : technique visant à étudier les meilleures pratiques dans un domaine pour se les appliquer.

- Threats (Menaces)

L'analyse SWOT combine les dimensions internes (SW) et externes (OT) à l'entreprise et les aspects positifs (FO) et négatifs (WT).

La matrice SWOT concernant le produit LTE 4G d'Algérie Télécom est schématisée ci-après :

Figure N° 6: matrice SWOT du service 4G LTE d'Algérie Télécom



Source : document interne Algérie télécom

1 : Le LTE 4G permet le support des débits allant jusqu'à 100 Mbps.

2 : Installation et configuration du terminal client (CPE) d'une manière simple et rapide.

3 : La technologie LTE Advanced permet l'obtention d'un faible temps de latence (inférieur à 15ms) et la possibilité d'utiliser des canalisations larges jusqu'à 100 MHz.

4 : Faible rayon d'action, qui est limité à 700 m, comparativement aux autres technologies radio tel que le Wimax qui peut atteindre jusqu'à 20 Km de rayon. Pour pallier à cette faiblesse nous préconisons d'élaborer une couverture géographique des zones ciblées d'une manière optimisée.

5 : Le LTE (comme tous les équipements radio) est très facile et rapide à mettre en place comparativement aux technologies filaires qui nécessitent plus de moyens.

6 : Les coûts d'investissement du LTE sont relativement faibles en comparaison aux réseaux classiques

7 : Algérie Télécom sera pour une première période, l'unique opérateur à commercialiser le LTE 4G en Algérie. Ce rang lui permettra d'acquérir un positionnement de leader et de propulseur des nouvelles technologies sur le marché, ce qui nous confèrera une longueur d'avance considérable par rapport aux futurs entrants.

8 : Algérie Télécom est propriétaire du réseau de transport, ce qui lui confère une gestion technique maîtrisée de bout-en-bout.

9 : Les offres du LTE 4G et celles de la 3G+ sont similaires et constituent un risque de confusion pour les utilisateurs. Un plan d'action de sensibilisation des consommateurs relatif aux performances du LTE Advanced doit être mis en œuvre.

10 : Les performances du LTE 4G sont nettement supérieures à celles de l'ADSL d'où la nécessité de créer de nouvelles offres LTE pour ne pas cannibaliser la commercialisation de l'ADSL.

11 : L'expérience client de la connexion haut et très haut débits est méconnue en Algérie ; Une communication basée sur les avantages et bénéfices du haut débit doit être mise en place.

12 : L'image de marque actuelle d'Algérie Télécom n'est pas forcément associée à la qualité de service ; C'est pour cette raison que nous préconisons des campagnes de communication afin d'améliorer l'image d'Algérie télécom et de ses services.

13 : Nous constatons un manque d'expérience des équipes techniques d'Algérie Télécom vue que le LTE 4G est une nouvelle technologie d'où la nécessité de planifier des séances de formation et de renforcement de capacités.

14 : Le LTE 4G permet d'assurer aux clients une bonne qualité de service comparativement aux autres technologies Wireless (Wifi, 3G+ et Wimax).

15 : L'architecture du réseau LTE 4G est simple par rapport aux autres réseaux et nécessite moins d'équipements à déployer.

16 : Comparativement à la 3G+, le LTE 4G Advanced déployé par Algérie Télécom sera en mode fixe et ne permettra pas à l'utilisateur l'option de mobilité.

17 : Selon un benchmark international concernant les offres LTE 4G, le mode de commercialisation est exprimé en volume et non en débits. Cela constituera une faiblesse comparativement aux offres illimitées de l'ADSL ; Néanmoins, le facteur vitesse de téléchargement compensera ce frein.

18 : Le défi relevé par Algérie Télécom pour le lancement de la technologie LTE 4G Advanced propulsera l'image de marque de l'entreprise.

19 : Le lancement de la 4G d'Algérie Télécom coïncidera (à quelques mois près) avec celui de la 3G+ par les opérateurs mobiles, Ce qui lui permettra d'asseoir le positionnement de leader technologique.

20 : Grâce aux terminaux clients (CPE) qui diffusent des ondes wifi en indoor, les consommateurs pourront utiliser différents supports wifi (lap top, tablette ou Smartphone).

21 : Les terminaux LTE 4G fixes (modules M2M) sont assez coûteux (98\$ - 540\$) puisque le marché du LTE dans le monde est à ses débuts et pas encore généralisé.

1.3 Le lancement de la 4G LTE : un mouvement stratégique déterministe ou volontariste

En se référant aux facteurs déterminants des deux approches déterministe et volontariste que nous avons identifié dans la troisième section du premier chapitre de la partie théorique, nous déduisons que le lancement du produit 4G LTE a été ***un mouvement stratégique déterministe*** par l'environnement dans lequel opère l'entreprise Algérie télécom et ceci pour les raisons suivantes :

- L'environnement d'Algérie télécom ne présentait pas suffisamment d'opportunités et ceci peut être expliqué par le lancement de la 4G LTE quatre mois après le lancement de la 3G par les opérateurs de la téléphonie mobile donc afin de garder sa position de leader technologique sur un marché caractérisé par une concurrence des produits de substitution (notamment la technologie 3G) Algérie télécom s'est retrouvé dans l'obligation de lancer la 4G LTE un produit plus performant que la 3G ;
- Manque de formalisation dans l'élaboration de la stratégie au sein d'Algérie télécom ce qui s'est traduit d'ailleurs par l'absence d'un plan de lancement détaillé de la 4G LTE ;

- Algérie télécom, à l'instar des entreprises publiques algériennes ne dispose pas d'une autonomie pour mettre en place les stratégies qui lui permettraient d'avoir de meilleurs résultats donc cette entreprise n'est pas régie par une obligation de résultats mais beaucoup plus par des impératifs d'ordre politique ;
- Le degré de liberté faible des dirigeants des entreprises publiques algériennes ne leur permet pas d'apporter les solutions adéquates aux problèmes rencontrés et ceci à cause *de la non dépénalisation* de l'acte de gestion en Algérie.
- Confusion et non fixation des objectifs à long, à moyen et à court terme. Cette situation affecte négativement le mix produit (4G LTE) notamment :
 - ✓ Les fonctionnalités du produit ;
 - ✓ Les services associés ;
 - ✓ Le nom de marque.

Section 2 : Les politiques du mix marketing mises en œuvre pour la commercialisation de la 4G LTE

Dans cette section, nous étudions la politique du mix marketing mise en œuvre par Algérie télécom lors du lancement de la 4G LTE.

Elle dispose de quatre grandes familles de moyens d'actions :

- les deux premières concernent l'offre de l'entreprise à sa clientèle, en termes de caractéristiques du **produit** et d'autre part en termes de **prix** de vente ;
- les deux autres ont pour objet de stimuler la demande des produits de l'entreprise de la part de ses clients potentiels : à travers la politique de **distribution** et de **communication**.

Cette étude a été réalisée à travers les documents obtenus tout au long de la période de notre stage passé dans le siège de cette entreprise essentiellement à la division relation client.

2.1 Composition de l'offre commerciale d'Algérie télécom

2.1.1 Les fonctionnalités

Il s'agit d'un modem avec une carte SIM à l'intérieur qui communique le signal DATA via un réseau Wifi vers d'autres appareils (Lap Top, Smartphone, Tablette,) très simple et facile à installer et sans aucune configuration, il suffit juste de le connecter avec un câble RJ45².

Donc pour bénéficier du produit 4G LTE, le client doit :

- Avoir un CPE (modem 4GLTE) : Algérie télécom a mis sur le marché deux types de CPE :
- ✓ L'offre pour les particuliers est liée au CPE petit modèle (E5172s-22)
- ✓ L'offre pour les professionnels est liée au CPE grand modèle (B593) ;
- Avoir une carte SIM 4G LTE ;
- Être couvert par le réseau 4G.

Le CPE et la carte SIM 4G sont offerts lors de l'acquisition du produit.

² Câble réseau Ethernet permet de relier les différents éléments d'un réseau informatique (ordinateur, modem, etc)

a. Typologie des offres d'Algérie télécom

Algérie Télécom propose pour ses clients deux offres :

❖ Offre pour les résidentiels

Cette offre est destinée uniquement aux clients résidentiels. Le client peut surfer et télécharger des données avec un très haut débit pour différents volumes de consommation, et après épuisement du quota il bénéficie d'une connexion à un débit de 512 kbps en illimité jusqu'à expiration de la période de validité.

❖ Offres pour les professionnels

Cette offre est destinée uniquement aux clients professionnels, le client peut surfer et télécharger les données avec un débit maximum (pouvant atteindre les 150 Kbps) pour un volume de consommation de 10 GO, et après épuisement du quota il bénéficie d'une connexion à un débit de 512 Kbps en illimité jusqu'à expiration de la période de validité.

Pour souscrire à un abonnement 4G le client doit se présenter à son agence commerciale muni d'une pièce d'identité, Justificatif des lieux résidence et une copie du registre de commerce (pour les professionnels uniquement).

b. Zone de déploiement

Une bonne étude d'implantation d'équipements a permis à l'entreprise Algérie télécom de créer une connectivité et une zone de couverture,

Le réseau 4G LTE est présent dans les 48 wilayas, le client doit juste se rapprocher de son agence commerciale d'Algérie télécom pour effectuer un test d'éligibilité (test de couverture) s'il désire acquérir ce produit.

Le réseau 4G LTE d'Algérie télécom est en cours d'extension dans les localités qui ne sont pas encore couvertes.

2.1.2L'originalité

Le produit 4G LTE se distingue par rapport aux autres produits d'Algérie télécom par le fait qu'il permet, par exemple, aux étudiants résidents dans les cités universitaires de bénéficier de la 4G LTE. Pour ce faire, il suffit aux étudiants désireux d'acquérir cette nouvelle technologie de se présenter au niveau des agences d'Algérie Télécom munis d'une copie de la carte d'identité nationale ou de la carte d'étudiant et une copie de la carte de résidence universitaire.

Les offres 4G LTE, sont exprimées en volume et non en débits, néanmoins, après épuisement du volume mensuel, le client reste connecté avec un débit de 512Kbps pendant toute la durée de validité de son offre (soit un mois).

Le facteur vitesse de téléchargement et la durée choisie lui permettent aussi de profiter pleinement de son abonnement.

A ceci s'ajoute la possibilité de choisir l'offre d'abonnement la plus adaptée aux besoins du client, mais si le client ne consomme pas tout son volume pendant le mois, le volume de connexion ne sera pas cumulable, il perd le volume restant, sauf s'il recharge avant l'expiration de sa durée de validité qui est de 01 mois aussi.

2.1.3 Les services associés

Le CPE (modem) est garanti trois (03) mois, s'il tombe en panne durant les trois mois qui suivent l'achat, Algérie Télécom procède au remplacement de ce dernier. S'il tombe en panne après les trois mois de garantie le client doit acheter un nouveau CPE selon les tarifs en vigueur.

Il n'y a aucune configuration pour le CPE (modem 4G LTE), le client doit juste le brancher à une alimentation et l'allumer.

Le client peut recharger à tout moment son compte en ligne via l'espace de rechargement : <http://4glte.djaweb.dz>

Et prochainement Algérie télécom lancera la possibilité d'effectuer des appels via la carte SIM 4G LTE.

2.2 La politique de prix

2.2.1 Les éléments stratégiques pris en considération lors de la fixation du prix

En matière de définition des prix du produit 4G LTE fixe, Algérie télécom a pris en considération plusieurs éléments pour la fixation des tarifs afin d'obtenir un degré de pénétration de marché élevé et rapide. Les éléments pris en considération pour l'élaboration de la stratégie tarifaire sont les suivants :

a. Seuil tarifaire : Algérie télécom a défini le seuil de prix planché en dessous duquel les consommateurs jugent le produit 4G LTE de mauvaise qualité, et le seuil plafond au-delà duquel ils le jugent prohibitif et supérieur à la valeur fournie, Le prix affiché est perçu puis évalué selon un jugement comparatif des technologies références, dans ce cas, ce sera la 3G+ des opérateurs mobiles et l'ADSL.

b. Maximisation de la part de marché : Algérie télécom a estimé que dans ce cas, il est préférable de favoriser des volumes de vente supérieurs afin de réduire les coûts grâce aux économies d'échelle. En effet, cette méthode constitue l'essence même d'un prix de pénétration. Cette approche a été choisie et eu égard à la sensibilité des consommateurs algériens aux prix et au fait que le coût de production à l'unité baisse fortement lorsque le volume s'accroît.

c. Estimation des coûts : le prix plancher est induit à partir des coûts. Les coûts fixes ne varient pas avec le volume d'activité contrairement aux coûts variables qui évoluent avec le volume de production.

d. Analyse des prix : L'analyse des prix pratiqués par la concurrence doit être prise en considération pour la fixation des tarifs. Mais vu l'absence d'une concurrence directe les prix ont été fixés par rapport à ceux des produits de substitution (dans notre cas la technologie 3G++ des opérateurs mobiles mobilis, ooredoo et djezzy).

Algérie télécom a préconisé des tarifs plus ou moins similaires à ceux appliqués par les opérateurs mobiles pour deux raisons qui en fait s'opposent. La première peut être considérée comme une force au vu des performances plus élevées qu'offre la technologie par rapport à la 3G+. Néanmoins la seconde, est une faiblesse car la technologie ne permet pas l'accès à la mobilité. En résumé, ces deux raisons ont été prises en considération lors de la fixation tarifaire finale.

2.2.2 Les prix de commercialisation de la 4G LTE

Pour la commercialisation de la 4G LTE, Algérie télécom a fixé un même prix pour les deux différents segments (particuliers et professionnels), ce prix d'accès s'élève à 3 500 DA comprenant :

- Un modem et une carte SIM 4G.
- Un volume de téléchargement de 5 GO pour une durée de validité d'un (01) mois.

En ce qui concerne les cartes de recharge, Algérie télécom propose une grille tarifaire basée sur la volumétrie et sur une période de validité déterminée de 30 jours. Le prix des cartes de recharge ne diffère pas d'un segment à l'autre. Le tableau ci-dessous détaille les prix de cette offre :

Tableau N°5 : Les prix de commercialisation des cartes de recharge

type de l'offre volume	offre résidentielle	offre professionnelle
1GO	1000 DA	X
3GO	2500 DA	X
5GO	3500 DA	3500 DA
10GO	6500 DA	6500 DA

Source : élaboré par nos soins

Le terminal client est commercialisé avec une marge n'excédant pas les 20% ; afin de ne pas créer de frein pour l'acquisition de l'offre.

Selon des sources internes le chiffre d'affaires de la 4G LTE est *complémentaire* à celui de l'ADSL³.

2.3 La politique de distribution

Afin de mettre le produit 4G LTE à la disposition de ses clients actuels et /ou potentiels, Algérie télécom ne fait appel à aucun sous-traitant en effet elle utilise *un circuit* de distribution *directe* via les agences commerciales.

Algérie télécom dispose de 214 Agences commerciales (ACTEL), d'une étendue nationale. Ces agences commerciales ont pour mission de :

- Recevoir les demandes des clients voulant acquérir ce produit ;
- Se déplacer vers le domicile du client pour effectuer un test d'éligibilité de la 4G LTE avant de mettre à sa disposition le produit ;

³ Seule information obtenue concernant ce point.

- Accueillir les réclamations des clients, résoudre leurs problèmes et les conseiller sur leurs consommations et leurs choix.

Et pour la commercialisation des cartes de recharge, Algérie télécom a opté pour une stratégie de distribution *intensive*. En effet, ces cartes peuvent être acquises dans les ACTEL, les kiosques et multi services (KMS) ainsi que dans les cybers café.

Et comme nous l'avons déjà énoncé dans le point précédent (la politique de produit), le client peut recharger son compte à tout moment via les sites internet mis à sa disposition par Algérie télécom en débitant son compte CCP. Algérie télécom compte généraliser cette opération même pour les comptes bancaires prochainement.

2.4 La politique de communication

Afin de faire connaître son produit, Algérie télécom a opté pour des outils de communication de masse. Ces outils sont regroupés en trois grandes familles :

- La communication media ;
- La communication hors média ;
- La communication multimédia.

2.4.1 La communication media

Lors du lancement de la nouvelle offre, Algérie télécom est appelée à véhiculer des informations au public.

Pour ce faire, la structure marketing rédige un document appelé *brief marketing* contenant toutes les informations et les orientations dont l'agence de communication a besoin.

Généralement, un brief marketing contient les rubriques suivantes :

- Le contexte produit/marché (description du produit et de la cible) ;
- L'objectif ;
- Le message à faire passer, la durée du message ;
- La date de lancement ;
- Les medias.

Différentes versions ont été utilisées et déclinées sur les médias traditionnels suivants : la presse quotidienne, la télévision et la radio.

Algérie télécom a utilisé un mix de ces médias pendant un laps de temps d'***un mois***.

Afin de publier ses messages publicitaires sur les différents médias (télévision, radio, presse), Algérie télécom doit passer par l'ANEP (l'agence nationale de l'édition et de la publicité). C'est une décision prise par l'Etat et qui est applicable pour toutes les entreprises publiques, dans le but de centraliser et réguler les apparitions de communication.

Dans ce contexte, la promulgation de cette loi constitue **une contrainte** pour les actions d'Algérie télécom, du fait qu'elle a des difficultés à faire apparaître ses annonces en temps réel. L'ANEP négocie avec les différents médias à la place d'Algérie télécom.

Pour atteindre sa cible, Algérie télécom a fait recours aux différents supports de communication grand public.

a. La presse et magazines

Algérie télécom a utilisé la presse quotidienne étatique afin de faire passer ses annonces.

Le tableau ci-dessous illustre les différents quotidiens et magazines auxquels Algérie télécom a opté :

Tableau N°6 : Presse et magazine utilisés pour la campagne de communication

	Nom	Nombre d'insertion
presse	Echorouk	7 insertions / mois
	Ennahar	7 insertions / mois
	Liberté	6 insertions / mois
	Le soir d'Algérie	6 insertions / mois
Magazine	Dziriet	1 insertion/ mois
	NTIC magazine	1 insertion/mois
	Enquête Eco	1 insertion / mois

Source : Elaboré par nos soins

b. La télévision

Diffusion d'un spot publicitaire sur les chaînes suivantes : ENNAHAR TV, A3, CHAÎNE TERRESTRE et CANAL ALGERIE.

Le contenu du spot publicitaire est le suivant :

Une tortue qui se transforme en mascotte à grande vitesse et qui fait le tour du pays pendant les 90 secondes du spot. Elle démarre du siège d'Algérie télécom pour faire le tour des quatre coins du pays et revenir à Alger et éclairer MAQAM ECHAHID, par la suite l'image d'un grand public qui a pu se connecter à internet apparaît.

Le tableau ci-dessous englobe les supports auxquels Algérie télécom a fait appel

Tableau n°7 : Supports télévision utilisés pour la campagne de communication

Nom du support	Nombre de passage
Ennahar	2 passages / jour
A3	2 passages / jour
Chaine terrestre	2 passages / jour
Canal Algérie	2 passages / jour

Source : Elaboré par nos soins

c. La radio

Un spot publicitaire a été préparé pour cette campagne, le spot inclus le même message que celui du spot télévision.

Le tableau ci-dessous énumère les radios pour lesquelles Algérie télécom a opté

Tableau N°8 : Supports radio utilisés pour la campagne de communication

Nom du support	Nombre de passages
Jil FM	6 passages / jour
Chaine 3	6 passages / jour
El bahdja	6 passages / jour
Chaine 2	6 passages / jour

Source : Elaboré par nos soins

2.4.2 La communication hors média

Dans le cadre de sa stratégie de communication, Algérie télécom a renforcé sa politique de communication media par des moyens de communication hors media.

En ce qui suit l'ensemble des moyens hors media qu'a préconisé Algérie télécom :

a. Le marketing direct (télémarketing)

Par le biais d'un centre d'appel, Algérie télécom promeut son produit 4G LTE.

- Via des appels reçus : les téléopérateurs profitent de tous les appels téléphoniques reçus afin de faire connaître le produit même si le client appelle pour des réclamations ou des informations qui ne concernent pas le produit 4G LTE.
- Via des appels émis : dans ce cas, le choix des prospects, n'est pas le fruit du hasard mais il se fait à base d'une base de données.

Ces prospects sont généralement des clients potentiels, des clients qui n'ont pas eu la possibilité d'avoir une connexion internet à cause de la saturation de l'ADSL

b. L'événementiel

Algérie télécom a profité des salons et foires organisés afin de promouvoir son produit 4G LTE, l'entreprise a participé aux trois foires organisées durant la période de son lancement à savoir : la foire internationale, MED IT, SI COM durant le deuxième trimestre de l'année 2014.

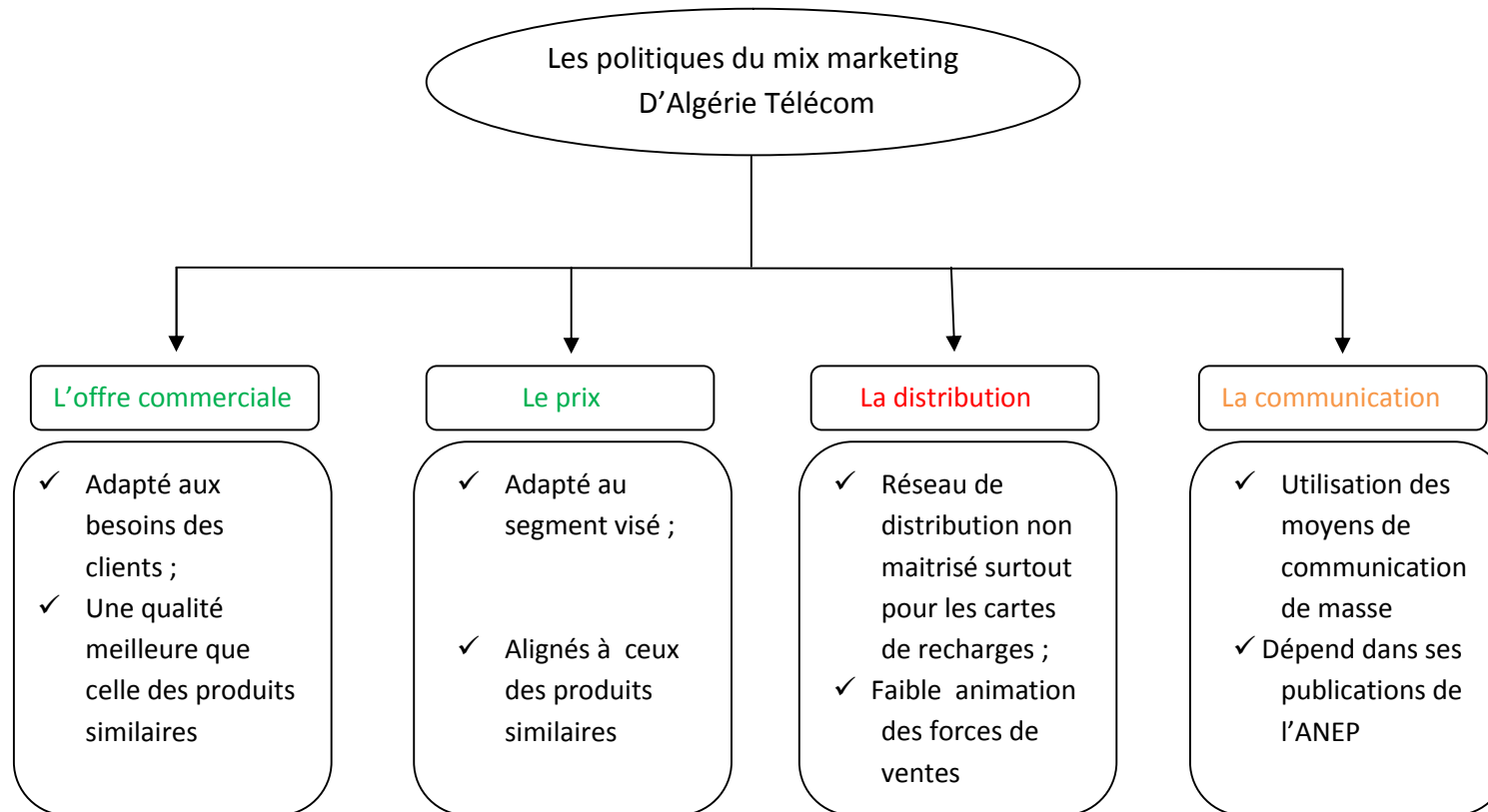
2.4.3 La communication multimédia

Afin de mieux faire connaître la 4G LTE, Algérie télécom a mis à la disposition de ses cibles un site web contenant toutes les informations nécessaires sur cette offre. Des pages dans les réseaux sociaux comme Youtube, Facebook et Twitter ont été créées aussi à l'occasion.

Le schéma suivant résume le degré de maîtrise des quatre politiques commerciales d'Algérie télécom. L'écriture en :

- Vert : maîtrisé ;
- Orange : moyennement maîtrisé ;
- Rouge : non maîtrisé.

Figure N°7 : Résumé de la politique du mix marketing d'Algérie Telecom



Source : Elaboré par nos soins

Section 3 : Evaluation de la performance commerciale de l'offre 4G LTE

Dans cette section nous avons procédé à l'évaluation de la performance commerciale après le lancement du produit 4G LTE pour pouvoir porter un jugement si l'entreprise a réussi le lancement de ce produit en question.

Afin de bien mener cette évaluation nous avons utilisé les deux catégories d'indicateurs de la performance commerciale⁴.

A défaut d'obtention des informations en ce qui concerne la demande sur le produit et les ventes d'Algérie télécom sur l'échelle nationale, nous avons mené notre étude dans l'agence commerciale de la daïra d'Azazga.

Cette étude d'une semaine (du 01 au 07 juillet 2015) avait pour objectif de :

- Voir comment cette agence commerciale gère le lancement du nouveau produit 4G LTE ;
- Suivre de près l'évolution de la demande sur ce produit ;
- Voir si l'agence arrive à satisfaire cette demande.

Pour cela nous avons procédé à une analyse des documents internes de cette agence ensuite, nous avons effectué un entretien semi directif avec l'un de ses cadres.

Ci-dessous les principaux résultats de cette enquête. En plus des indicateurs génériques de mesure et de suivi de la performance commerciale d'une entreprise, nous avons fait recours à une étude de satisfaction faite par l'entreprise Algérie télécom quelques mois après le lancement de la 4G LTE auprès de ses clients acquéreurs de ce produit en question.

3.1 Les indicateurs génériques de mesure et de suivi de la performance commerciale

Nous avons effectué une comparaison entre le mois de *mai* et le mois de *juin* 2015 puisque durant les quatre premiers mois de l'année 2015 cette agence a connu une rupture de stock donc aucune vente n'a été effectuée.

⁴ N.B: L'évaluation de la performance commerciale s'effectue en comparant les objectifs et les réalisations d'une entreprise mais dans notre cas l'objectif d'Algérie télécom est de doter tous les foyers algériens d'une connexion internet donc satisfaire toute la demande sur le produit 4G LTE. La demande sur le produit représente alors les objectifs et l'offre de l'entreprise représente les réalisations.

- **Le mois de mai**

3.1.1 La demande

La demande du mois de *mai* est constituée de :

- ✓ la demande non satisfaite de l'année 2014 qui est de 50 demandes;
- ✓ la demande du mois de janvier, février, mars, avril de l'année 2015, car durant toute cette période l'entreprise a connu une rupture de stock du produit ;
- ✓ la demande du mois de mai.

L'agence enregistre une moyenne de *90 demandes* sur le produit chaque mois.

Donc la demande pour le mois de *mai* peut se calculer comme suit :

$$\text{Demande du mois de mai} = 50 + (90 \times 5) = 500 \text{ demandes}$$

3.1.2 L'offre en volume

L'agence commerciale a reçu un quota de *100 unités* pour le mois de *mai*.

3.1.3 Le taux de couverture de la demande (TCD)

Il correspond au rapport entre la demande sur le produit et l'offre de l'entreprise

$$\text{TCD} = (\text{l'offre} \div \text{demande}) \times 100$$

$$\text{TCD} = (100 \div 500) \times 100 = 20 \%$$

Nous remarquons que le taux de satisfaction de la demande pour le mois de *mai* est trop **faible**.

Le nombre de demandes non satisfaites pour le mois de *mai* s'élève à 400 demandes donc l'entreprise n'a même pas pu satisfaire la moitié de la demande sur le produit ce qui est du toujours à une rupture de stock.

- **Le mois de juin**

3.1.1 La demande

La demande du mois de *juin* est constitué de :

- ✓ La demande non satisfaite du mois de *mai* qui est de 400 demandes ;

- ✓ La demande du mois de juin qui est de 90 demandes.

Donc la demande pour le mois de juin peut se calculer comme suit :

$$\text{Demande du mois de juin} = 400 + 90 = 490 \text{ demandes}$$

3.1.2 L'offre en volume

L'agence commerciale a reçu un quota de 200 unités pour le mois de juin

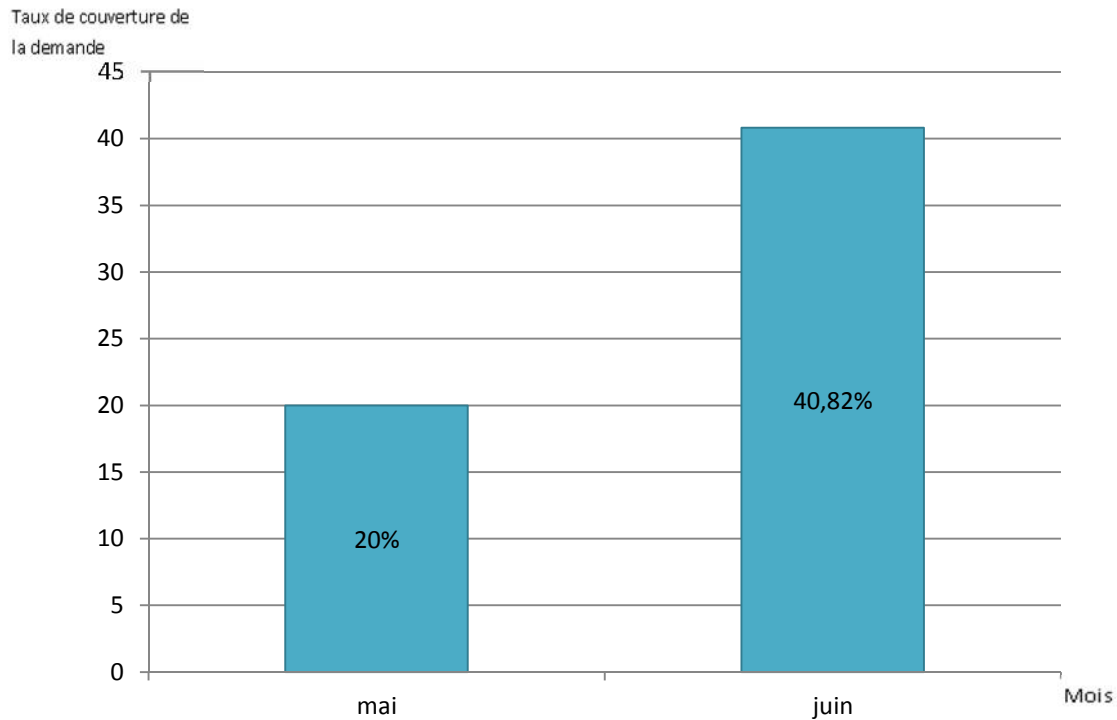
3.1.3 Le taux de couverture de la demande (TCD)

$$TCD = (200/490) * 100 = 40,82 \%$$

Nous remarquons que le taux de satisfaction de la demande pour le mois de juin a augmenté par rapport à celui de mois de Mai car l'entreprise a augmenté son offre pour ce mois là, mais il demeure toujours faible (l'entreprise n'a même pas atteint 50 % de satisfaction de la demande).

La figure ci-après représente le taux de couverture de la demande sur le produit 4G LTE entre le mois de mai et le mois de juin.

Figure N° 8 : Evolution du taux de couverture de la demande entre le mois de mai et le mois de juin



Source : Elaboré par nos soins

3.1.4 La part de marché

Cet indicateur ne peut être calculé dans notre cas car l'entreprise Algérie télécom détient une position de monopole sur son marché donc elle n'a pas de concurrents.

3.1.5 Le taux de pénétration

Il correspond à un taux mesurant la couverture du marché par un produit ou service donné.

Dans notre cas :

- La population de référence est le nombre de foyers de la daïra d'Azazga qui s'élève à 13926 foyers ⁵
- La population touché par le produit qui représente le nombre de foyers ayant acquis la 4G LTE depuis son lancement jusqu'au mois de juin 2015 et qui s'élève à 800 foyers.

⁵ Ce chiffre a été obtenu en divisant le nombre d'habitants de la daïra d'Azazga qui est de 83556 par 6 qui est la taille moyenne d'un foyer dans cette région

$$\text{Taux de pénétration} = (800 \div 13926) / 100 = 5.74 \%$$

Nous remarquons que le taux de pénétration du produit 4G LTE est trop faible après une année de son lancement, ce qui est dû à la rupture du stock du produit et l'incapacité de cette entreprise à satisfaire toute la demande sur produit là.

3.2 Enquête de satisfaction

Après le lancement final de la 4G LTE, Algérie télécom a mené une enquête de satisfaction auprès de ses clients pour mesurer le degré de leur satisfaction.

Cette enquête est une méthode de recueil de données primaires et directes à partir d'un questionnaire portant sur 100 abonnés.

Les interrogés sont issues d'une liste interne des clients abonnés à la 4G LTE, qui a été communiquée par le service Marketing réalisé en mois de janvier 2015 pour une durée d'une semaine (entre le 09 et le 16 janvier 2015).

Le questionnaire était composé de questions fermées et d'autres ouvertes ;

L'interview a été faite par téléphone au niveau du siège d'Algérie Télécom plus précisément au département Marketing ;

Les clients appelés étaient questionnés directement après avoir obtenu leurs accords.

Cette enquête avait pour objectif de :

- Mesurer le degré de satisfaction de la clientèle.
- Obtenir plus d'information sur les besoins et attentes actuels des clients (surtout en termes de la disponibilité des cartes de recharges et de la qualité du réseau).
- Collecter plus de recommandations et améliorations.

➤ Résultats de l'enquête de satisfaction

Ci-dessous les principaux résultats de l'enquête de satisfaction. Pour bien exploiter ses résultats, nous avons procédé à une réorganisation dans un ordre croissant selon le degré d'importance.

- ✓ Satisfaction des besoins de consommation et adaptation de l'offre aux besoins des clients ;
- ✓ Concernant l'équipement, il a été approuvé par la majorité qu'il est facile à utiliser sans installation ni configuration du CPE ;

- ✓ Quant au prix, il reste un peu cher, non pas par rapport à l'offre ni par rapport à la qualité mais par rapport au taux du volume offert, ce dernier est consommable très rapidement dans le cas des téléchargements répétitifs ;
- ✓ Un réseau noté comme moyen mais quand même à améliorer, dans certaines localités ;
- ✓ L'indisponibilité des cartes de recharges notamment celle 1000 DA (1GO), la formule la plus utilisée par les clients (résidentiels) de la 4G LTE ;

Donc, les résultats de cette enquête n'ont pas révélé une mauvaise qualité du produit mais juste des réclamations sur la qualité du service et la disponibilité des cartes de recharge.

3.3 Tableau de bord récapitulatif

Le tableau ci après synthétise les principaux résultats de l'étude réalisée afin d'apprécier la performance commerciale et le degré de satisfaction de la clientèle.

Tableau N°9 : Tableau de bord récapitulatif

	Indicateurs clés	mai		Juin	
indicateurs génériques de mesure de la performance commerciale	Chiffre d'affaires en volume	objectifs	réalisations	objectifs	réalisations
		500	100	490	200
	Taux de couverture de la demande	20%		40,80 %	
	Taux de pénétration	5,74%			
	Part de marché	Cet indicateur ne peut être calculé dans notre cas car l'entreprise est en position de monopole sur son marché			
	Résultats d'une étude de satisfaction faite par Algérie télécom :				
- Satisfaction des besoins de consommation et adaptation de l'offre aux besoins des clients ; - Concernant l'équipement, il a été approuvé par la majorité qu'il est facile à utiliser sans installation ni configuration du CPE ; - Le prix reste un peu cher, non pas par rapport à l'offre ni par rapport à la qualité mais par rapport au taux du volume offert, ce dernier est consommable très rapidement dans le cas des téléchargements répétitifs ; - Un réseau noté comme moyen mais à améliorer dans certaines localités ; - L'indisponibilité des cartes de recharges notamment celle 1000 DA (1GO), la formule la plus utilisée par les clients de la 4G LTE					

Source : Elaboré par nos soins

Tout au long de cette étude au sein de l'agence commerciale de télécommunication d'Azazga nous avons été confrontés à un certain nombre d'obstacles tels que :

- ✓ La courte durée du stage obtenu au sein de cette agence qui nous a empêchés de bien mener cette étude ;
- ✓ L'absence d'un suivi régulier concernant l'évolution des ventes du produit ; 4G LTE depuis son lancement ;

- ✓ L'absence d'un suivi régulier des demandes que reçoit cette agence sur ce produit ;
- ✓ L'impossibilité d'obtenir les documents comptables (bilans et comptes de résultats) afin de voir la contribution du chiffre d'affaires de la 4G LTE dans le chiffre d'affaire total de cette agence ;
- ✓ L'impossibilité d'obtenir des documents concernant l'évolution des ventes de la 4G LTE *en valeur* ;
- ✓ Le peu d'informations obtenues en vue de réaliser cette études a été acquis difficilement et surtout suite à un très long entretien réalisé avec l'un des employés de cette agence ;
- ✓ L'absence d'une personne chargée du suivi du lancement de ce produit, d'ailleurs cette tâche a été confiée à titre supplémentaire à l'un des employés en plus de ses tâches obligatoires.

Ces obstacles nous ont empêchés de pousser et généraliser les résultats de notre travail.

Conclusion

En guise de conclusion à ce chapitre, nous pouvons conclure que la conception de l'offre commerciale par Algérie télécom a été suite à un benchmarking international des offres LTE fixe des pays ayant déjà opté pour cette technologie à savoir : l'Arabie saoudite, la Malaisie et Afrique du Sud.

Une fois que le produit a été conçu, Algérie télécom a mis en œuvre un mix marketing afin de le commercialiser avec un prix fixé en prenant en compte les prix des produits de substitution à l'instar de la 3G des opérateurs mobiles donc cette entreprise a opté pour une stratégie de pénétration.

Afin de doter ses clients du terminal 4G LTE, Algérie télécom a opté pour stratégie de distribution exclusive via ses agences commerciales (ACTEL), et en ce qui concerne la distribution des cartes de recharge elle a opté pour une stratégie de distribution intensive. L'acquéreur du produit 4G LTE peut se procurer les cartes de recharges auprès des cybers café et kiosques et multi services conventionnés ainsi qu'auprès des agences commerciales d'Algérie télécom.

L'évaluation de la performance commerciale à travers les données obtenues auprès de l'agence commerciale d'Azazga a révélé que l'entreprise connaît régulièrement une rupture de stock de ce produit ce qui l'a empêché de satisfaire toute de la demande sur ce dernier.

Conclusion de la deuxième partie

A travers cette deuxième partie de notre travail, nous avons essayé de mettre en pratique les notions théoriques que nous avons vues dans la première partie. Nous avons d'abord analysé l'environnement externe dans lequel opère l'entreprise Algérie télécom en faisant recours au modèle PESTEL et au modèle des cinq forces de M.PORTER.

Nous avons également donné une présentation juridique de l'entreprise, une présentation de sa structure organique et une présentation de l'ensemble de sa gamme de produit.

Ensuite, nous avons étudié et analyser les éléments de la stratégie du mix marketing mise en œuvre par Algérie télécom à savoir : la politique de produit, la politique de prix, la politique de distribution ainsi que la politique de communication.

Tout ça nous a permis de comprendre que l'entreprise Algérie télécom détient un *monopole de droit* dans le secteur de la téléphonie fixe . Elle opère dans un environnement caractérisé par une forte menace des produits de substitution celle des trois opérateurs de la téléphonie mobile (mobilis, ooredoo et djezzy).

La conception de l'offre 4G LTE a été suite à un benchmarking international des offres LTE fixe des pays ayant déjà opté pour cette technologie. Ensuite, Algérie télécom a opté pour un mix marketing en misant sur les 4P (produit, prix, place et promotion) tout en prenant en considération l'offre concurrente à son nouveau produit (la 3G des opérateurs mobiles lancée quelques mois plutôt) surtout pour la fixation du prix de ce nouveau produit.

L'évaluation de la performance commerciale a révélé que l'entreprise Algérie télécom demeure incapable de satisfaire la demande sur le produit 4G LTE, ce qui est du à un lancement hâtif et prématuré.

Conclusion générale

Conclusion générale

Conclusion générale

Dans une économie où les entreprises font face à une concurrence rude pour s'affirmer sur le marché et conquérir une clientèle se faisant exigeante, toute entreprise dynamique doit se démarquer des autres en appliquant une politique de différenciation. Pour cela, elle met en place des actions à renouveler ses produits pour mieux se positionner, à promouvoir ses ventes, à améliorer ou à maintenir son image de marque dans l'esprit du consommateur.

Nous nous sommes intéressés tout au long de ce travail à l'analyse de la stratégie de lancement d'un nouveau produit et arrivés à sa fin nous avons conclu que de nos jours le développement de nouveaux produits n'est pas une tâche aisée en particulier dans le secteur de la télécommunication où il ya une forte concurrence. Mais leur conception et leur commercialisation bien que risquées, sont nécessaires à la survie de chaque entreprise.

L'approche managériale utilisée pour la réalisation de notre travail est plus centrée sur l'analyse et le suivi du plan marketing depuis la conception au contrôle en passant par la réalisation et la mise en œuvre.

A travers notre cas pratique, nous avons essayé d'analyser la stratégie qui a permis à Algérie télécom de lancer son nouveau produit 4G LTE et afin de mener à bien notre étude, nous avons opté pour une collecte et analyse de données mixtes (données qualitatives et quantitatives). Nous avons procédé dans un premier temps à une étude documentaire pour avoir une vision aussi complète que possible du problème et du secteur d'activité auquel nous faisons face. Ensuite, nous avons procédé à une collecte de données, auprès de quelques responsables de l'entreprise Algérie télécom (au niveau de la Direction Générale et au niveau de l'agence commerciale d'Azazga).

Le lancement de la téléphonie de troisième génération par les opérateurs de la téléphonie mobile et l'autonomie réduite de l'entreprise Algérie télécom ont fait que le lancement de la 4G LTE par cette dernière a été une soumission à son environnement, donc un mouvement stratégique *déterministe* ce qui confirme notre première hypothèse de recherche.

Le lancement du nouveau produit 4G LTE par l'entreprise Algérie télécom est considéré comme une diversification concentrique car l'entreprise reste toujours dans le cadre de son domaine d'activité qui est la télécommunication, ce qui prouve une cohérence entre le lancement de cette offre commerciale et la stratégie globale de l'entreprise.

Conclusion générale

Le mix marketing mis en œuvre par Algérie télécom pour le lancement de la 4G LTE ne présente pas une cohérence entre l'ensemble de ses éléments ce qui peut être justifié par :

- Pour la tarification Algérie télécom a aligné le prix de ses deux offres (professionnels et résidentiels) à celui de la 3G des opérateurs mobiles alors que l'offre de ces derniers est destinée uniquement aux résidentiels et non pas aux professionnels ce qui prouve une incohérence entre la politique de produit et la politique de prix ;
- Afin de faire connaître son nouveau produit 4G LTE Algérie télécom a opté pour des moyens de communication de masse afin d'attirer le maximum de clients mais l'analyse et le suivi de la performance commerciale de l'offre 4G LTE a démontré l'indisponibilité de ce produit au niveau des ACTEL ce qui prouve une incohérence entre la politique de communication et la politique de distribution.

Le produit 4G LTE permet à l'origine la connexion internet et l'émission des appels téléphoniques mais l'offre de l'entreprise Algérie télécom se limite uniquement à la connexion internet ce qui prouve une incohérence au niveau du mix produit (incohérence entre les fonctionnalités et les services associés)

L'ensemble de ces constats nous amène à dire que notre deuxième hypothèse de recherche a été confirmée à moitié.

Les résultats auxquels nous sommes parvenus dans ce travail peuvent être améliorés et être plus approfondis par :

- ✓ D'autres résultats reposant sur des données chiffrées plus importantes ;
- ✓ Le recours à l'agence de régulation de postes et des télécommunications afin d'obtenir des informations fiables ;
- ✓ La réalisation d'une enquête de satisfaction avec un échantillon représentatif afin de pouvoir généraliser les résultats sur l'ensemble des clients de la 4G LTE ;

Nous n'avons nullement la prétention d'avoir traité la question d'une manière exhaustive. L'absence d'une structure d'encadrement au niveau de l'organisme d'accueil, une difficulté d'accès à la documentation et une réticence à la livraison de l'information ou alors de façon parcimonieuse lors de notre enquête au sein d'Algérie télécom, ont fait que nous avons rencontré certaines difficultés.

Tout en reconnaissant et appréciant hautement la contribution de notre encadreur, nous assumons entièrement les insuffisances et les manquements de ce travail.

Bibliographie

1. Ouvrages

- ❖ ANSOFF.I, Stratégie du développement de l'entreprise, éd d'organisation, Paris, 1989
- ❖ BRULIN.S et autre, marketing management de l'unité commerciale, éd Berti, Alger, 2010
- ❖ CALORI, R et autre ; diagnostic et décisions stratégiques ; éd Dunod ; Paris, 2011
- ❖ CHIROUZ.Y, le marketing, éd OPU ; Alger, 1990
- ❖ GOUDEY.A et autres, marketing pour les ingénieurs .éd Dunod, Paris
- ❖ JOHNSON .G et autres, stratégique, éd Pearson Education, 7ème édition, paris
- ❖ KOTLER et DUBOIS ; marketing management, éd Pearson, 10ème édition ; Paris, 2009
- ❖ LAMBIN.J.J et autre, marketing stratégique et opérationnel, éd Dunod, 7ème édition, Paris, 2008
- ❖ LENDREVIE .J et autres, Mercator, éd Dunod, 8ème édition, 2006
- ❖ MANCEAU.D et autre, marketing des nouveaux produits, éd Dunod, Paris, 2005
- ❖ MEIER. O ; Dico du manager, éd Dunod, Paris, 2009
- ❖ MELBOUCI. L, le modèle des entreprises publiques algérienne échec ou fin de mission, éd el Amel, Tizi Ouzou, 2008
- ❖ PORTER .M, l'avantage concurrentiel, éd Dunod, Paris, 2005
- ❖ VIOT.C, l'essentiel sur le marketing, éd Berti, Alger, 2006

2. Articles

- ❖ LORINO. P et TARONDEAU, J.C, de la stratégie aux processus stratégiques, Revue française de gestion, 2006 n° 160

3. Thèses et mémoires

- ❖ GUEGUEN. G, environnement et management stratégique des PME : le cas du secteur internet, thèse de doctorat en sciences de gestion, université de Montpellier, 2001

4. Site internet

- ❖ www.algeritelecom.dz
- ❖ www.novasun.fr

Liste des tableaux et figures

1- Liste des tableaux

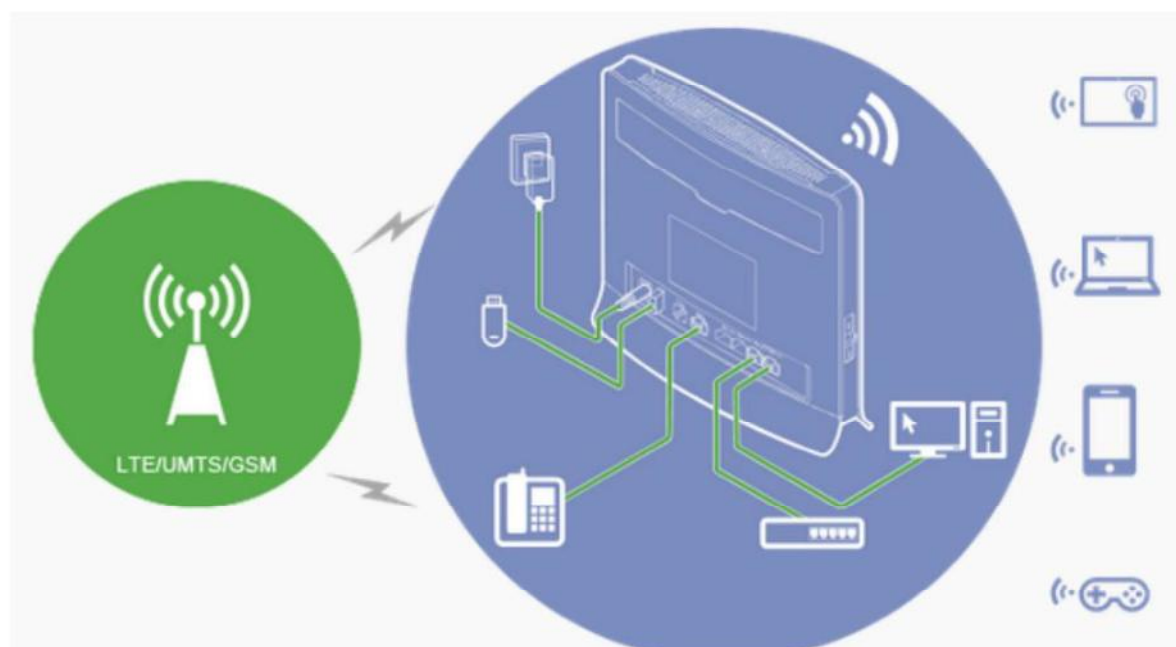
Numéro	Intitulé	page
Tableau n°01	Les facteurs PESTEL de l'analyse de l'environnement	9
Tableau n°02	Tableau de bord commercial type	44
Tableau n°03	Synthèse sur l'analyse de l'environnement par les cinq forces de M.PORTER	53
Tableau n°04	Les facteurs PESTEL d'Algérie télécom	56
Tableau n°05	Prix de commercialisation des cartes de recharge	78
Tableau n°06	Presse et magazine utilisés pour la campagne de communication	81
Tableau n°07	Supports télévision utilisés pour la campagne de communication	82
Tableau n°08	Supports radio utilisés pour la campagne de communication	82
Tableau n°09	Tableau de bord récapitulatif	91

2- Liste des figures

Numéro	Intitulé	page
Figure n°01	Les cinq forces de M .PORTER	10
Figure n°2	Le cycle de vie d'un produit	31
Figure n°3	Etapes de fixation du prix du produit	37
Figure n°04	Analyse de l'environnement d'Algérie télécom par la méthode des cinq forces de M.PORTER	54
Figure n°05	Organigramme d'Algérie télécom	58
Figure n°06	Matrice SWOT du produit 4G LTE d'Algérie télécom	70
Figure n°7	Résumé du politique mix marketing d'Algérie télécom	84
Figure n°8	Evolution du taux de couverture de la demande entre le mois de mai et le mois de juin	88

Annexes

Annexe N° 1



CPE pour Professionnels



CPE pour Résidentiels

Annexe N° 2



TOUT DEVIENT PLUS RAPIDE



كل شيء يصبح أسرع

Offre Résidentielle

Bénéficiez de l'internet haut et très haut débit avec un volume de **5Go** valable un (01) mois et d'un modem CPE offert, au prix de **3 500 DA** seulement !

Comment recharger ?
Vous pouvez recharger votre compte sur internet à travers des cartes de recharges, selon les formules suivantes :

Volume	Tarif	Durée de validité
1 GO	1000 DA	1 mois
3 GO	2500 DA	1 mois
5 GO	3500 DA	1 mois
10 GO	6500 DA	1 mois

عرض الخواص

استفيدوا من الإنترنت ذات التدفق العالي والجد عالي بحجم استهلاك **5Go** صالح لمدة شهر (01) واحد وجهاز مودم مهنى من الجيل الرابع LTE بسعر **3500 دج فقط** !

كيفية التعبئة:
يمكنكم تعبئة حجم الاستهلاك عبر الإنترنت باقتناء بطاقات التعبئة مسبقة الدفع، وفقا للتصنيف التالية:

الحجم	السعر	مدة الصلاحية
1 GO	1000 دج	شهر (01) واحد
3 GO	2500 دج	شهر (01) واحد
5 GO	3500 دج	شهر (01) واحد
10 GO	6500 دج	شهر (01) واحد

Offre Professionnelle

Bénéficiez de l'internet haut et très haut débit avec un volume de **10Go** valable un (01) mois et d'un modem CPE offert, au prix de **6 500 DA** seulement !

Comment recharger ?
Vous pouvez recharger votre compte sur internet à travers des cartes de recharges, selon les formules suivantes :

Volume	Tarif	Durée de validité
5 GO	3500 DA	1 mois
10 GO	6500 DA	1 mois

عرض المهنيين

استفيدوا من الإنترنت ذات التدفق العالي والجد عالي بحجم استهلاك **10G** صالح لمدة شهر (01) واحد وجهاز مودم مهنى من الجيل الرابع LTE بسعر **6500 دج فقط** !

كيفية التعبئة:
يمكنكم تعبئة حجم الاستهلاك عبر الإنترنت باقتناء بطاقات التعبئة مسبقة الدفع، وفقا للتصنيف التالية:

الحجم	السعر	مدة الصلاحية
5 GO	3500 دج	شهر (01) واحد
10 GO	6500 دج	شهر (01) واحد

Important : Après épuisement du volume de consommation, vous restez connecté à internet illimité avec un débit allant jusqu'à **512Kbps**, durant toute la période de validité de votre abonnement.

4g.at.dz



هام : بعد انتهاء حجم الاستهلاك، يمكنكم الاستفادة من الإنترنت غير المحدود بسرعة تدفق تصل إلى **512 Kbps**، طوال مدة صلاحية اشتراككم.

4g.at.dz



Table des matières

Table des matières

Introduction générale	1
Première partie : La stratégie de lancement d'un nouveau produit : cadre théorique et conceptuel	
Introduction de la première partie	4
Chapitre I : La stratégie d'entreprise et l'influence de l'environnement	5
Introduction	5
Section 1 : La stratégie d'entreprise : Approche historique et conceptuelle	6
1.1 La stratégie de l'entreprise	6
1.1.1 La stratégie d'ensemble de l'entreprise et la stratégie dans un domaine d'activité	6
1.1.2 De la stratégie au processus stratégique	7
1.2 Le diagnostic stratégique	8
1.2.1 Le diagnostic des marchés et de la concurrence	8
1.2.2 Diagnostic des ressources et compétences	11
1.3 Les différents types de stratégie	14
1.3.1 Les stratégies comportementales	14
1.3.2 Les stratégies par domaine stratégique	15
Section 2 : L'influence de l'environnement sur la stratégie de l'entreprise : volontarisme vs déterminisme.....	16
2.1 Les thèses classiques : le déterminisme environnemental	16
2.1.1 La théorie de la contingence	16
2.1.2 Les théories de la configuration	17
2.1.3 La théorie de l'écologie des populations (écologie naturelle)	18
2.2 Les thèses modernes : L'approche volontariste	18
2.2.1 La perspective du choix stratégique	18
2.2.2 L'écologie humaine	19
Section3 : Le déterminisme et le volontarisme : Facteurs déterminants.....	21
3.1 Les facteurs déterminants d'une approche déterministe	21
3.2 Les facteurs déterminants d'une approche volontariste	23
Conclusion	26
Chapitre II : La stratégie de lancement d'un nouveau produit	27
Introduction	27
Section 1 : La stratégie marketing : fixation des objectifs.....	28
1.1 La segmentation des marchés	28
1.2 Le ciblage	28
1.2.1 La stratégie indifférenciée	29
1.2.2 La stratégie concentrée	29
1.2.3 La stratégie différenciée	29
1.3 Le positionnement	29
1.3.1 La stratégie d'imitation	30
1.3.2 La stratégie d'innovation	30
1.3.3 La stratégie de différenciation	30
Section 2 : Le cycle de vie d'un produit : spécificités de la phase de lancement.	31
2.1 Le cycle de vie d'un produit	31
2.1.1 Le lancement	32
2.1.2 La croissance	32
2.1.3 La maturité	32
2.1.4 Le déclin	32

2.2 La phase de lancement et les étapes de développement d'un nouveau produit	32
2.2.1 La recherche des idées	32
2.2.2 Le filtrage des idées	33
2.2.3 La définition du concept de produit	33
2.2.4 L'analyse économique et commerciale du produit	33
2.2.5 L'élaboration du produit	34
2.2.6 La définition de la stratégie marketing	34
2.2.7 Le lancement	34
2.3 Les difficultés rencontrées en phase de lancement	34
Section 3 : Les variantes du marketing mix en phase de lancement.....	35
3.1 La politique de l'offre	35
3.1.1 Les fonctionnalités	36
3.1.2 La performance	36
3.1.3 La fiabilité	36
3.1.4 L'originalité	36
3.1.5 Les services associés	36
3.2 La politique de prix	36
3.2.1 La stratégie d'écrouissage	37
3.2.2 La stratégie de pénétration	38
3.3 La politique de distribution	38
3.3.1 Les différentes stratégies de distribution	38
3.3.2 Les canaux de distribution	39
3.4 La politique de communication	39
3.4.1 Les moyens pulls	40
3.4.2 Les moyens push	41
Section 4 : L'évaluation de la performance commerciale	42
4.1 Les indicateurs quantitatifs	42
4.1.1 Le chiffre d'affaire en volume	42
4.1.2 Le chiffre d'affaire en valeur	42
4.1.3 La part de marché de l'entreprise	43
4.2 Les indicateurs qualitatifs	43
4.3 Le tableau de bord commercial	43
Conclusion	45
Conclusion de la première partie	46
<i>Partie II : Champ de l'étude et analyse de la stratégie de lancement de la 4G</i>	
<i>LTE par Algérie télécom</i>	
Introduction de la deuxième partie	47
Chapitre III : L'analyse de la position concurrentielle d'Algérie télécom dans le secteur de la télécommunication	48
Introduction	48
Section1 : L'étude de l'environnement d'Algérie télécom	49
1.1 Historique d'Algérie télécom	49
1.2 analyse de l'environnement de l'entreprise Algérie télécom par le modèle des cinq forces de M.PORTER	49
1.2.1 L'intensité de la rivalité entre les concurrents en place	50
1.2.2 La menace des nouveaux entrants	50
1.2.3 La menace des produits de substitution	50
1.2.4 Le pouvoir de négociation des fournisseurs	51
1.2.5 Le pouvoir de négociation des clients	52

1.2.6 Le pouvoir de négociation des pouvoirs publics	52
1.3 L'analyse de l'environnement de l'entreprise Algérie télécom par le modèle PESTEL	55
Section 2 : Présentation de l'organisme étudié	57
2.1 L'organisme d'accueil et démarche de l'étude	57
2.1.1 L'organisme d'accueil	57
2.1.2 La démarche de l'étude	60
2.2 La présentation de la division relation client (DRC)	60
2.3 La gamme de produit d'Algérie télécom	62
2.3.1 Les produits destinés au grand public	62
2.3.2 Les produits destinés aux clients professionnels	64
Section 3 : Présentation de la technologie 4G LTE	65
3.1 La définition De la technologie LTE	65
3.2 Algérie télécom et la technologie LTE	65
3.3 Les avantages du produit 4G LTE	66
Conclusion	67
Chapitre IV : La stratégie de lancement de la 4G LTE	68
Introduction	68
Section 1 : L'offre 4G LTE : de la conception à la commercialisation	69
1.1 La conception de l'offre commerciale	69
1.2 L'analyse SWOT	69
1.3 Le lancement de la 4G LTE : un mouvement stratégique déterministe ou volontariste	72
Section 2 : Les politiques du mix marketing mises en œuvre pour la commercialisation de la 4G LTE	74
2.1 Composition de l'offre commerciale	74
2.1.1 Les fonctionnalités	74
2.1.2 La performance	75
2.1.3 L'originalité	76
2.1.4 Les services associés	76
2.2 La politique de prix	76
2.2.1 Les éléments stratégiques pris en considération lors de la fixation du prix	76
2.2.2 Les prix de commercialisation de la 4G LTE	77
2.3 La politique de distribution	78
2.4 politique de communication	79
2.4.1 communication media	79
2.4.2 communication hors media	83
2.4.3 communication multimédia	83
Section 3 : L'évaluation de la performance commerciale de l'offre 4G LTE	85
3.1 Les indicateurs génériques de mesure et de suivi de la performance commerciale	85
3.1.1 La demande	86
3.1.2 L'offre en volume	86
3.1.3 Le taux de couverture de la demande	86
3.1.4 La part de marché	88
3.1.5 Le taux de pénétration	88
3.2 L'enquête de satisfaction	89
3.3 Tableau de bord récapitulatif	90
Conclusion	93

Conclusion de la deuxième partie	94
Conclusion générale	95
Bibliographie	
Liste des tableaux et figures	
Annexes	
Tables des matières	