

UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET
DES SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences de Gestion

Spécialités : Management Stratégique

Thème

**Analyse de l'offre commerciale d'une
entreprise de téléphonie mobile cas : La 4G
d'Optimum Telecom Algérie**

Présenté par :

**KACI Lyza
KACI Ouarda**

Encadré par :

Mr. MAHMOUDIA

Devant les membres du jury :

Président : Mme MATMAR. Professeur à UMMTO.

Examineur : Mr OUBAZIZ. MAA à UMMTO.

Rapporteur : Mr MAHMOUDIA. MAA à UMMTO.



Promotion 2018



Remerciements

Nous remercions tout d'abord nos familles pour leur soutien tout au long de notre parcours et plus particulièrement universitaire.

Nous tenons très spécialement à exprimer notre gratitude envers notre encadreur, monsieur MAHMOUDIA, qui nous a permis de développer notre réflexion grâce à son esprit critique et à sa disponibilité.

Enfin, nous sommes extrêmement reconnaissantes envers Mr MESSAR, qui a guidé notre étude et qui nous a fourni tous les éléments nécessaires à la réalisation de ce mémoire.

Dédicaces

*Je dédie ce travail à mes chers parents,
à mon frère Anis et à tous mes amis
ainsi que toute personne ayant contribué
dans la réalisation de ce travail.*

LYZA .

Dédicaces

*Je dédie ce travail à mes chers parents,
à mes sœurs Sarah et Kenza
À tous mes amis
Et à toute personne ayant contribué
dans la réalisation de ce travail.*

OUARDA.

Liste des abréviations

Abréviations	Significations
ADSL	A symetric D igital S bscriber L ine
ARPT	A utorité de R égulation de la P oste et des T élécommunications
FNI	F onds N ational d'Investissement
G2G	B usiness to G ouvernement
GSM	G lobal S ystem M obile
HSPA	H igh S peed P acket A ccess (3G)
HSPA++	H igh S peed P acket A ccess ++(3G++)
LTE	L ong T erme E volution
LTV	L ife T ime V alue
MNA	M ultinationales A lgériennes
OTA	O ptimum T elecom A lgérie
PME	P etites et M oyennes E ntreprises
SOHO	S mall and H ome
SWOT	S trengths, W eaknesses, O pportunitiies, T hreats
VIP	V erry I mportante P ersonne
VSAT	V erry S mall A perture T erminal

Sommaire

Introduction générale.....	9
Chapitre I : l'approche marketing dans les entreprises de services	14
Section 1 : L'entreprise de prestation de services	15
Section 2 : Le marketing des services et l'orientation client.....	23
Section 3 : Le comportement du consommateur.....	34
Chapitre II : L'analyse du secteur de la téléphonie mobile en Algérie.....	43
Section 1 : Le secteur de la téléphonie mobile en Algérie	44
Section 2 : Le marché de la téléphonie mobile en chiffres	54
Section 3 : L'analyse des stratégies concurrentielles des trois opérateurs	66
Chapitre III : L'analyse de l'offre commerciale de Djezzy	75
Section1 : Présentation et évolution d'OTA	76
Section 2 : L'analyse de l'offre commerciale 4G de Djezzy	86
Section 3 : Analyse des données et résultats	101
Conclusion générale	114

Nous vivons dans une ère où la culture de service est devenue primordiale pour la grande majorité des organisations, qui sont confrontées à des changements dans les principes économiques et qui ont fait du consommateur un maillon essentiel et une partie privilégiée dans l'entreprise.¹

Le secteur des services est caractérisé par sa très grande diversité et l'hétérogénéité de ses activités à savoir ; les activités financières, l'immobilier, la santé, le transport, les télécommunications et les professions libérales...

Ces nombreux champs d'activités constituent un poids prédominant dans l'activité économique et contribuent significativement dans la création d'emplois ; aujourd'hui le secteur tertiaire représente près de 70% de la croissance économique mondiale et notamment occidentale.²

La tertiairisation croissante de l'économie occidentale a incité les praticiens et les chercheurs en matière de marketing à porter plus d'attention et à développer des techniques et méthodes appropriées et un marketing dédié aux services.

Si nous parlons aujourd'hui d'un marketing des services c'est parce que ces derniers ont des spécificités les différenciant des produits tangibles, et qui font l'objet de leur particularité et de complexité.

Jusqu'à nos jours les spécialistes n'arrivent pas à s'entendre sur une définition unique pour la notion de service, mais la plupart les définissent à partir de leurs spécificités majeures ; l'intangibilité, l'inséparabilité de la production et de la consommation, l'hétérogénéité, et la périssabilité.

Ces caractéristiques mêmes expliquent que les services méritent une démarche et des outils marketing spécifiques et que l'enjeu principal pour les entreprises de services réside dans leur pouvoir à se rapprocher des clients pour leur montrer l'effort qu'elles déploient afin de les satisfaire.

La modernisation des technologies de l'information et la libéralisation des économies dans le monde ont causé un bouleversement remarquable dans le secteur des télécommunications notamment le segment de la téléphonie mobile qui a contribué à la modification des habitudes sociales et du comportement du consommateur.

¹ MEYRONIN, (B), DITANDY, (C) ; « *Du management au Marketing des services* », 3^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2015, p.2.

² GABRIEL, (P), et al « *Marketing des services* » édition DUNOD, Paris, 2014, p.2.

En Algérie, la téléphonie mobile a connu un retard considérable dans l'introduction de la téléphonie mobile, ce n'est qu'au début des années 2000 qu'elle a été introduite et elle a été réservée uniquement au milieu professionnel.

Depuis la libéralisation et le développement du secteur et avec l'adoption de la loi 2000-03 du 05 août 2000 portant sur l'ouverture du marché de la téléphonie mobile à la concurrence, Orascom Telecom Algérie sous la marque DJEZZY détient la première licence pour devenir le leader de la téléphonie mobile en Algérie en 2001, suivie par Algérie Telecom mobile la filiale d'Algérie Telecom sous la marque MOBILIS en 2003 et en fin l'opérateur Wataniya Mobile avec sa marque NEDJMA en 2004. Ainsi le secteur algérien connaît une concurrence de plus en plus agressive et une assez forte croissance.³

Aujourd'hui le téléphone mobile est présent au niveau de toutes les tranches d'âge, et il est l'instrument le plus branché chez les jeunes et a pu impacter considérablement le comportement du consommateur algérien, et sa satisfaction est devenue une préoccupation majeure pour l'ensemble des opérateurs.⁴

Dans ce contexte nous nous sommes intéressé à mener une analyse qui porte sur les actions et les réactions des entreprises de téléphonie mobile face à la concurrence féroce et l'infidélité du consommateur algérien.

▪ **Problématique**

Compte tenu de la pression ressentie par les entreprises de téléphonie mobile pour faire face à la concurrence et à la rétention de leurs clients nous essaierons de reprendre à la problématique suivante :

Quelles sont les actions menées par les entreprises de téléphonie afin d'exploiter un avantage concurrentiel, et d'occuper un meilleur positionnement sur le marché ?

Pour apporter plus d'éléments de repenses à notre thème nous avons articulé notre travail au tour des questions suivantes :

- Quelle est la particularité du marketing appliqué dans le secteur de la téléphonie mobile ?
- Quelles sont les caractéristiques du secteur de la téléphonie mobile sur le plan marketing et commerciale ?
- Quelles sont les actions menées par l'entreprise OTA afin de parvenir à reprendre sa place de leader ?

³ HAJOU Abdel Aziz mémoire de magistère « *Analyse de la structure et de la dynamique concurrentielle au sein du secteur des télécommunications en Algérie cas de la téléphonie mobile* » soutenue le 11 février 2014 P.129

⁴ Dr REZAZI Omar directeur du labo RICOI à l'université de Blida « *la qualité des services dans la téléphonie mobile en Algérie* » article extrait à partir de la revue ASJP lien : www.asjp.cerist.dz consulté le 14 janvier 2019 à 00 :30.

- Quel est son positionnement et facteurs clés de succès ?
- Quelles sont les facteurs qui ont causé la régression de ses ventes ?

Pour reprendre à ses questions nous avons posé les hypothèses suivantes :

- **Hypothèse (1) :** L'entreprise adopte des techniques de marketing satisfaisantes pour défendre son positionnement et reprendre sa place de leader ;
- **Hypothèse (2) :** Les offres et les actions menées par Djezzy permettent à l'entreprise d'exploiter un avantage concurrentiel et de fidéliser ses clients.
- **L'objet d'étude**
 - Le poids prédominant des services et leur contribution dans l'activité économique moderne a fait de notre sujet un thème d'actualité.
 - Le secteur des télécommunications est un secteur fortement concurrentiel ou les techniques marketings sont mieux illustrés
 - La quasi-totalité des algériens possède un téléphone mobile et connecte à internet ce qui nous permet de comprendre le comportement du consommateur algérien. Sont des raisons principales qui nous ont poussés à choisir ce thème.

- **Méthodologie de recherche**

Pour mener notre travail de recherche, nous avons adopté une approche analytique par le biais de :

- **Une recherche documentaire :** en recourant aux ouvrages, articles et rapports permettant de mieux comprendre et maîtriser les concepts de base du marketing des services. Cette étude a été complétée par des données secondaires étudiées et réalisées par des universitaires et des documents internes à l'entreprise d'accueil ;
- **Du point de vue pratique ;** une collecte de données est nécessaire et cela à travers un stage pratique effectué au sein de l'entreprise Optimum Orascom Algérie « OTA DJEZZY » et cela à partir d'une analyse documentaire fournie par le département marketing, complétée par une étude qualitative en effectuant des entretiens semi-directifs auprès des responsables dans les services de la distribution et la communication.

- **La structure du mémoire**

Afin de donner une repense des repenses aux questions posées et de vérifier les hypothèses un plan composé de trois chapitres a été adopté ;

Le premier chapitre intitulé ; l'approche marketing dans les entreprises de services représente le corpus théorique de notre travail ;

Le deuxième a été consacré pour l'analyse du secteur de la téléphonie mobile et ses caractéristiques ;

Et pour finir, le troisième chapitre qui regroupe l'ensemble des observations et des analyses qui ont été faites à partir du volet pratique.

Chapitre I : L'approche marketing dans les entreprises de téléphonie mobile

Introduction

L'émergence du marketing des services et le développement du secteur tertiaire ont vu le jour en Europe et aux États Unis au début des années soixante-dix ; et cela était le résultat des changements à la fois économiques et sociaux qui ont été vécus par les nations industrialisées et en voie de développement.

Avant cette période la pratique du marketing a été réservé et consacré uniquement au secteur industriel, et suivait une logique « *produit* ». ¹

Ce n'est qu'au début des années quatre-vingt que les chercheurs ont pu mettre fin à cette confusion et que le marketing des services commença à devenir une discipline à part entière du marketing. Une discipline fondée sur le constat que les services diffèrent des produits, ils ont des caractéristiques différentes et par conséquent doivent être traités et étudiés d'une manière distincte, d'où la nécessité d'un marketing spécifique.

Aujourd'hui les services constituent un poids prédominant dans l'économie moderne et contribuent d'une manière importante dans la création de valeur et d'emplois.

Le secteur des services est un secteur fragmenté, en forte croissance, qui vit sous l'influence des évolutions des comportements du consommateur qui n'est pas seulement « *Roi* », mais aussi « *Partie prenante* ».

Par conséquent ; l'évolution et la survie des entreprises de prestation de services dépendent en leur capacité à surmonter et évoluer face aux changements économiques et aux valeurs individuelles de plus en plus complexes.

Dans le présent chapitre nous allons aborder la notion de service, ses spécificités et caractéristiques ainsi que le processus de sa création.

Par la suite nous allons passer à l'approche marketing et la particularité de l'entreprise de prestation de services et en fin le comportement du client, sa satisfaction et sa place dans l'entreprise et la réalisation du service.

¹ ABDELDJABAR, (S) thèse de magister « *L'impact du marketing des services au sein d'une entreprise de télécommunication* » École doctorale d'ORAN soutenue le 24 février 2014.

Chapitre I : L'approche marketing dans les entreprises de téléphonie mobile

Section 1 : L'entreprise de prestation de services

Dans cette section nous allons aborder la notion de service ses caractéristiques et typologies ainsi que la particularité de l'entreprise prestataire de service.

1.1. La notion de service

Les premières définitions de cette notion datent du XVII^{ème} siècle, l'époque où le secteur tertiaire était improductif et ne contribuait pas à la création de la richesse ; d'après Adam Smith *«les services produisent un résultat intangible, ils ne conduisent pas à la production d'un élément ayant une existence physique »*.¹

Après plusieurs études et recherches dédiées au marketing des services de nombreux chercheurs ont remis en cause l'approche réductrice d'Adam Smith et depuis ; une pluralité de définitions et de perspectives se découlent ;

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

Dans une autre définition : *« Un service est une activité ou un avantage essentiellement intangible dont ne découle pas la possession d'un objet physique offert par une partie à une autre »*.³

Pour C.LOVELOCK un service constitue *« Une activité économique qui crée de la valeur et fournit des avantages aux consommateurs à un moment et en un lieu donnés pour apporter le changement désiré, en faveur du bénéficiaire du service »*.⁴

Et affirma aussi : *« un service est une action ou une prestation offerte d'une partie à une autre. Bien que le processus puisse être lié à un produit physique, la prestation est transitoire, souvent intangible par nature, et ne résulte pas normalement de la possession de l'un des facteurs de production »*.⁵

À partir de ces définitions nous constatons que ; les services sont des biens immatériels, intangibles et des offres fournies par une entreprise à ses consommateurs, mais d'une manière transitoire. Cela veut dire que le consommateur ne peut acquérir ce bien définitivement mais c'est une prestation temporelle.

¹ EIGLIER, (P), *« La logique Services. Marketing et stratégies »* édition ECONOMICA, Paris 2010, p.8.

² KOTLER, (P), *« Marketing Management »* 15^{ème} édition PEARSON, France 2015, p.452.

³ *Idem* p.452

⁴ LOVELOCK, (C), *Marketing des services*, 6^{ème} édition, PEARSON Éducation, Paris, p.12.

⁵ *Idem*.

⁵ *Idem*.

Chapitre I : L'approche marketing dans les entreprises de téléphonie mobile

Et pour mieux comprendre la spécificité des services nous allons aborder leurs caractéristiques.

1.2. Les caractéristiques des services et leurs spécificités

Après avoir cité les différentes définitions du service nous allons présenter les caractéristiques qui font l'objet de sa particularité. Les principaux chercheurs¹ en marketing distinguent quatre caractéristiques :

1.2.1. L'intangibilité

L'intangibilité constitue la caractéristique génératrice de flou sur le concept de service² et l'élément plus important de différenciation.

L'intangibilité s'explique par le fait que le service ne peut être touché ou ressenti, goûté ou entendu jusqu'au moment de son achat et que le service n'est pas un objet mais une prestation. Cela veut dire que lors de la consommation d'un service il n'y a pas d'échange physique et pas de possibilité d'essai ou d'avoir une idée sur le service, et la satisfaction ne peut être mesurée qu'après la consommation (*un résultat à posteriori*).

À partir de là on peut déduire quelques répercussions liées à cette notion à savoir :

1.2.1.1. La notion de risque (*autant pour le client et l'entreprise en question*)

Pour le client ; le fait que le service ne peut être vu ou essayé lui met dans une situation de risque et d'incertitude voir même de méfiance, car il sera incapable d'évaluer ou de tester son achat au préalable.

Quant aux entreprises le risque réside dans la forte possibilité d'imitation par la concurrence. Le service ne peut être breveté et par conséquent plus difficile à le défendre contre les copies de la concurrence.³

Donc, une entreprise de services pour qu'elle demeure innovante et pour qu'elle puisse protéger son innovation, doit préserver son capital marque et améliorer la qualité d'exécution de ses prestations et mobiliser son personnel vers la satisfaction client.

1.2.1.2. La difficulté de tarification

Il est plus difficile de fixer les charges de réalisation du service et d'apprécier son coût de revient grâce à cette intangibilité d'où la difficulté de sa tarification.

¹ LOVELOCK (C), SHOSTACK (L), LANGEARD (E), EIGLIER (P), et autres...

² Pierre EIGLIER et al « *La logique Services. Marketing et stratégies* » Op.cit., p.8.

³ LENDREVI (L). MERCATOR, « *Tout le marketing à l'ère numérique* » 11^{ème} édition. DUNOD, Paris, 2014, 16^{ème} chapitre.

Chapitre I : L'approche marketing dans les entreprises de téléphonie mobile

2.2.1.1. La difficulté de le communiquer

L'intangibilité du service rend son appréciation plus difficile et complexe. Il n'est pas aisé de communiquer sur un bien qui n'est pas palpable et perçu.

Nous allons développer ces deux points dans les sections suivantes pour aller plus dans le détail.

3.2.1.1. La périssabilité

La périssabilité désigne que le service est périssable et ne peut être stocké. La notion de périssabilité rend l'entreprise conditionnée par la contrainte temps soit par rapport au processus de fabrication du service (*immédiat*) ou bien par rapport à la demande et aux attentes des clients. Lorsque la demande dépasse la capacité de production, les consommateurs peuvent être déçus, voir éconduits, à moins qu'ils n'acceptent d'attendre.¹

1.2.2. L'inséparabilité

L'inséparabilité s'explique par le fait qu'il y a une simultanéité entre la production du service et sa consommation. C'est-à-dire ; tandis que les produits « *objet* » sont fabriqués puis vendus et consommés par la suite, les services sont produits et consommés au même temps.

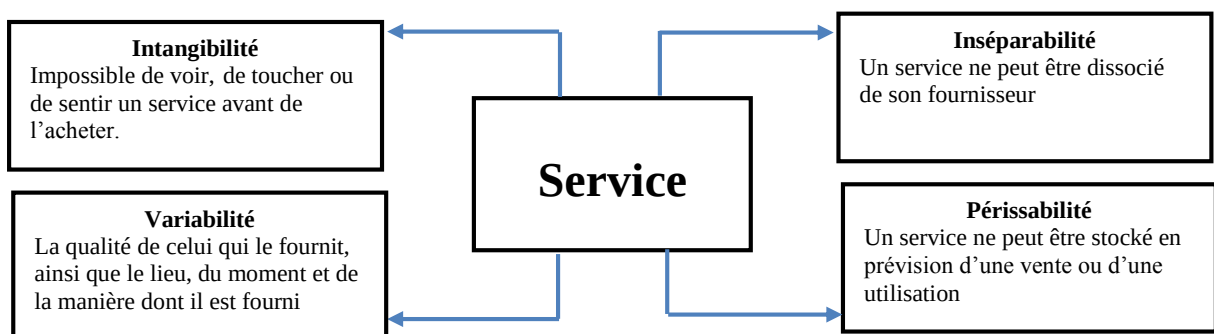
L'inséparabilité met en évidence le rôle du client et sa participation dans le processus de production du service ; c'est-à-dire il y a une interaction entre le client, le prestataire ; le service et le client constitue un élément clé du marketing des services.²

1.2.3. La variabilité

La variabilité signifie l'homogénéité. Face à la multitude des choix et aux besoins et comportement de plus en plus L'inséparabilité complexes des clients, le prestataire se trouve face à la difficulté de fournir un service dont le résultat est sûr et satisfaisant.

Le schéma ci-dessous récapitule et résume les quatre caractéristiques des services.

Figure N° 1 : Les caractéristiques des services



Source : P. KOTLER et G. ARMASTRONG Principes de Marketing 8^{ème} édition P213.

¹ LOVELOCK.C et all « *Marketing des services* » Op.cit., p.17.

² ABDEL DJABAR (S) ; « *L'impact du marketing des services au sein d'une entreprise de télécommunication* » thèse de magister réalisée à l'École doctorale d'ORAN soutenue le 11 février 2014.

Chapitre I : L'approche marketing dans les entreprises de téléphonie mobile

1.3. Typologies et classification des services

Les services comprennent de nombreux domaines d'activités : hôpitaux transports, banques, hôtellerie-restauration, location de voiture, coiffure et soins de beauté, entretien et réparation, gardiennage, ainsi que de nombreuses professions libérales, expert-comptable, avocats, médecins, consultants, architectes ...

Mais la plupart des offres comprennent à la fois des produits et des services, c'est-à-dire que malgré leur spécificités, il existe une forte confusion et une relation floue entre les services et les produits. Cependant, une l'entreprise peut fournir quatre catégories d'offre sur le marché d'après LENDREY Lévy ; Services à faible composante matérielle, services à forte composante matérielle, biens à forte composante de services, et des biens à faible composante de services.

Le tableau ci-dessous illustre les différentes typologies d'offre ainsi que leur classification en fonction du mix biens-services ;

Tableau N° 1 : Les typologies des services

Services à faible composante matérielle	Services à forte composante matérielle	Biens à forte composante de services	Biens à composante de services faible ou nulle
Médecine généraliste Coiffure Enseignement primaire et secondaire Agence de travail intérimaire	Location de voitures Transport aérien Hôtellerie-restauration Médecine hospitalière	Téléphone Téléviseurs Ordinateurs Automobiles	Essence en libre-service Lessive Fournitures de bureau

Source : LENDREY LEVY Mercator 11ème édition tout le marketing à l'ère numérique chapitre 16.

2. La notion de servuction

Concevoir et fabriquer un produit fait référence à un ensemble de processus appelés production, mais il n'existe pas d'équivalent pour celui des services. Ce n'est qu'au début des années quatre-vingt que les deux auteurs français Pierre EIGLIER et Éric LANGEARD ¹ont pu proposer un terme correspondant à ce processus. La notion de servuction est donc un néologisme, qui combine deux mots ; « *Service* » et « *production* » et qui désigne la manière dont les services sont fabriqués ou bien le processus de réalisation des services. La servuction se définit donc comme.

¹ EIGLIER, (P), « *La logique Services. Marketing et stratégies* » Op.cit., p.24.

Chapitre I : L'approche marketing dans les entreprises de téléphonie mobile

«L'organisation systématique et cohérente de tous les éléments physiques et humains nécessaires à la réalisation d'une prestation de service dont le niveau de qualité a été préalablement déterminé ».¹

La production d'un bien tangible ou produit- objet passe par deux étapes ; conception et réalisation, s'effectue dans des usines (*fabriques*) et nécessite essentiellement trois éléments fondamentaux :

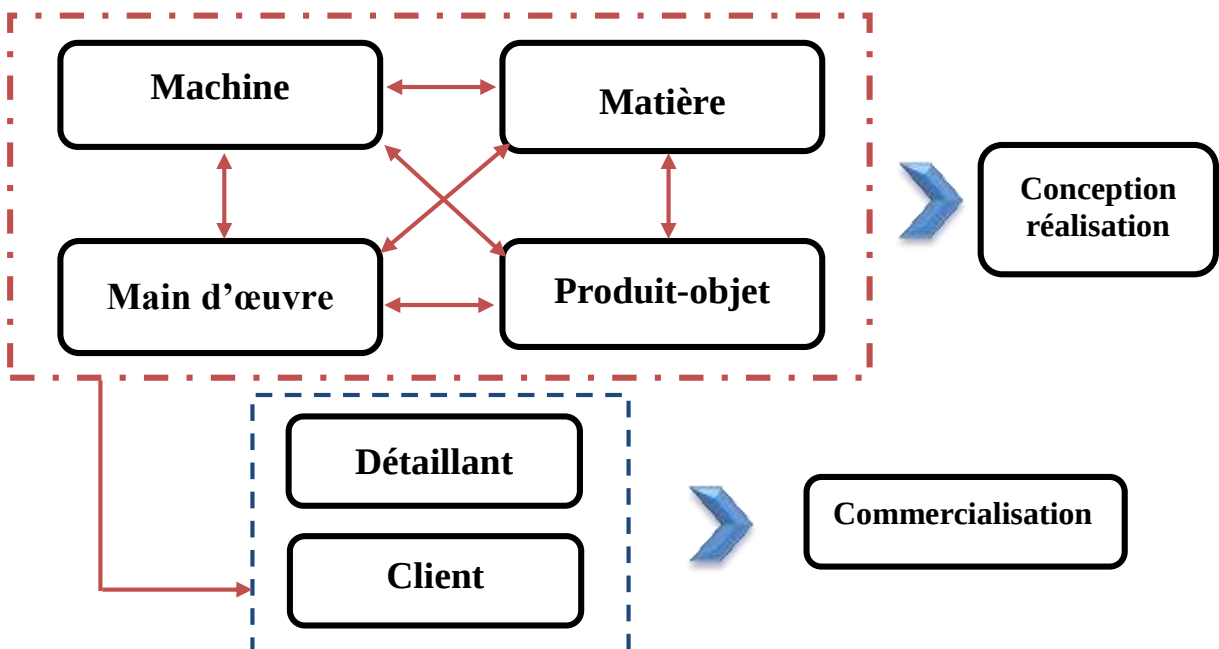
- La matière première (*à transformer*) ;
- Les machines pour transformer la matière première (*support physique*) ;
- La main d'œuvre qui utilise les machines (*le personnel*).

La combinaison de ses éléments conduit à la fabrication d'un produit ; le savoir-faire du personnel est utilisé pour transformer la matière première à l'aide de l'appareillage.

Une fois le produit est fabriqué, il doit être commercialisé et communiqué pour le client dans des unités spécialisées et cela sera le premier contact du client avec le produit c'est-à-dire que le client ne peut être présent avant cette phase la et ne peut participer dans le processus de fabrication.

Le schéma suivant illustre le processus de fabrication d'un produit et les interrelations entre ses éléments ;

Figure N°2 : Le processus de fabrication d'un produit-objet



Source : Pierre EGLIER : *La logique service. Marketing et Stratégies* P 25 .

¹ Cité par A.SABRI, S.TAHRAOUI, « *Marketing des services* » exposé réalisé à l'école nationale du commerce et de gestion à Tanger, Maroc, p.48.

Chapitre I : L'approche marketing dans les entreprises de téléphonie mobile

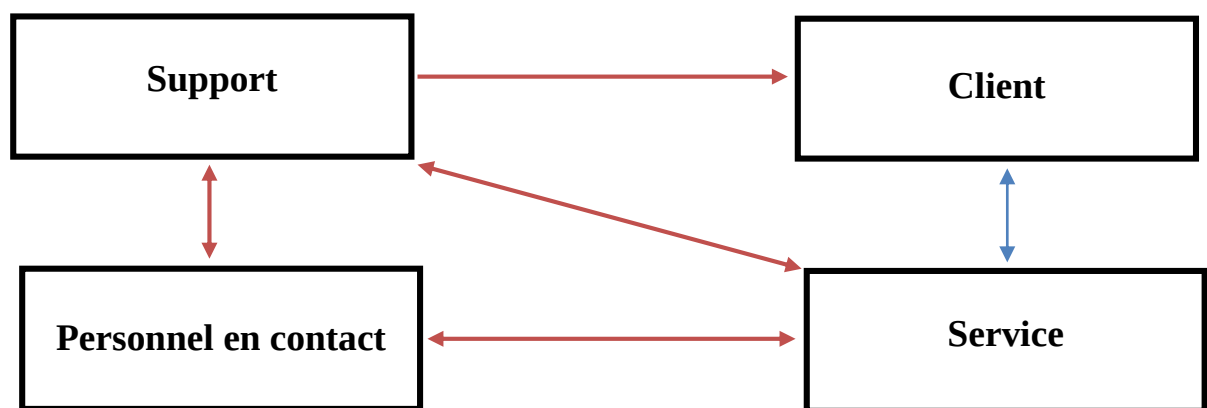
Dans ce cas la production et la commercialisation du produit-objet se font pas au même temps la production est antérieure comparant aux services qui se construisent simultanément avec leur commercialisation.

Le bien fabriqué est tangible et le processus de production est stable et est défini à l'avance ; ce qui n'est pas le cas dans les services qui sont imprévisibles et leur action est éphémère.

2.1 Le processus de servuction

Le processus de servuction est le processus par lequel les services sont fabriqués, il se fait en deux étapes tout comme les produits-objets ; la conception (*il doit être conçu et défini préalablement*) et la fabrication, mais cela nécessite l'implication et la mise en relation d'un certain nombre d'éléments et exige la présence du client lors de sa réalisation.

Figure N°3 : Le processus de fabrication d'un service



Source : Pierre EGLIER : Les logiques services Marketing et stratégies page 27.

2.3. Éléments de servuction

Le processus de fabrication d'un service (*la servuction*) exige l'implication d'un certain nombre d'éléments nécessaires à sa réalisation :

- **Le client** : le bénéficiaire du service, il est l'élément primordial dans la servuction. Le service n'existe que lorsque le client est présent et le consomme ;
- **Le support physique** : nécessaire pour la fabrication du service. Il représente à la fois l'aménagement intérieur des unités, du mobilier et de l'entreprise, plus le matériel nécessaire à sa servuction ;
- **Le personnel** : regroupe les employés de l'entreprise de services, qui sont en relation directe avec le client. Ils jouent un rôle primordial dans la prestation et la présentation du service et de l'entreprise, (*leur rôle est à la fois commercial et technique*) ;

Chapitre I : L'approche marketing dans les entreprises de téléphonie mobile

- **Le système d'organisation interne** représente la partie non visible du système, il correspond l'organisation de l'entreprise, ces différentes fonctions, la gestion, les ressources humaines, le management ;
- **Les autres clients** : le service ne s'adresse pas à un seul client, les autres clients sont ceux qui bénéficient au même temps et au même lieu d'une prestation de service ;
- **Le service** : l'objectif de la servuction et le résultat de l'interaction de l'ensemble de ces éléments.

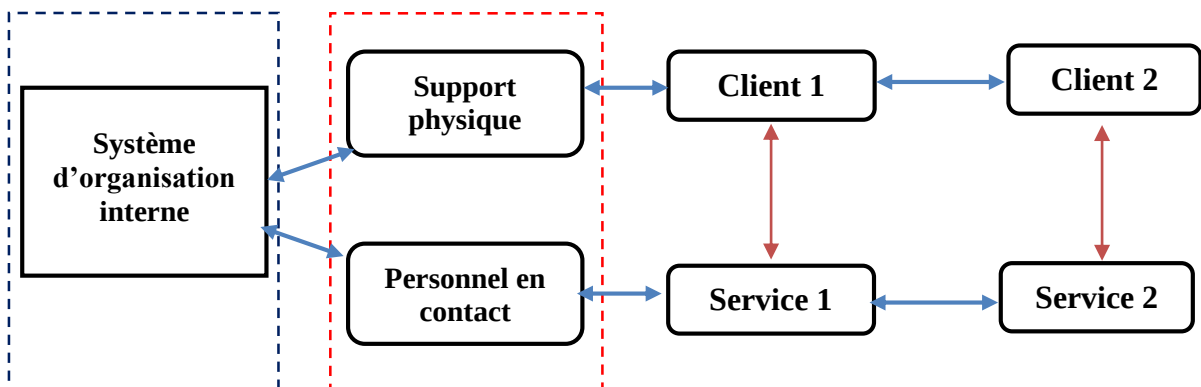
Le concept de servuction permet de souligner qu'il s'agit d'un processus fait de multiples interactions dont chacune est critique : si une de ces interactions venait à défaillir, c'est l'ensemble du processus qui serait atteint et le résultat final serait déficient. Il faut donc adopter une vision globale du service si on se soucie de l'offre qui en résulte.¹

2.4. La modélisation de l'entreprise de services

La servuction est trop simple d'après nos explications précédentes, voire simpliste par rapport à la réalité. L'entreprise de services, ou l'unité de services, comme dans la ligne d'auto bus, ou bien dans un restaurant par exemple, on trouve dans leurs servuctions en général plusieurs clients à la fois et que dans les entreprises de services, il y a toujours une partie non visible par le client, ce que l'on appelle couramment le *Back Office*.

Le schéma ci-dessous illustre ces points ; chaque client est impliqué dans sa propre servuction, et obtient son propre service. Pour la clarté du graphique ; seules les relations primaires du client 1, celles de sa servuction, ont été représentées. Le fait qu'il y ait plusieurs clients à la fois dans le même système signifie que des relations vont se développer entre eux et, donc, chacun des services va être influencé par la présence des autres clients.²

Figure 4 : Le modèle de l'entreprise de services selon Pierre EIGLIER



Source : EIGLIER, (P), La logique services, marketing et stratégie P 29.

¹ LENDERY Levy MERCATOR « tout le marketing de l'ère numérique ».Op.cit. 16^{ème} chapitre.

² EIGLIER, (P), « La logique Services. Marketing et stratégies » Op.cit., P28.

Chapitre I : L'approche marketing dans les entreprises de téléphonie mobile

La satisfaction d'un client particulier est certes influencée par son rôle et les interactions qu'il développe avec le personnel en contact et le support physique mais aussi par la présence, l'absence, les caractéristiques et le comportement des autres clients présents en même temps que lui dans l'unité de servuction.

Les autres clients influencent donc la satisfaction d'un client particulier par différents mécanismes :

- Ils constituent directement des éléments de satisfaction en diminuant le risque perçu, en ayant les rôles d'informateurs, de professeurs, de facilitateurs, de complices, de supporters, de décor agréable de distraction ;
- Ils constituent directement des éléments d'insatisfaction en étant sources de gêne, d'incivilité ou d'agressions visuelles, auditives, olfactives, verbales et physiques, plus ou moins intenses ;
- Ils influencent également plus indirectement le niveau de satisfaction d'un client en particulier en intervenant en tant que point de comparaison ou en fixant a priori le niveau d'attente des clients par le biais du bouche à oreille et de conversation antérieures ou durant le service.

Tous ses phénomènes ne peuvent pas être totalement contrôlés par l'entreprise de services. C'est pour cela, ce serait une erreur de les ignorer car ces interactions jouent directement sur la satisfaction générale du client vis-à-vis de l'expérience globale du service et sur l'image de l'entreprise de services. L'entreprise est responsable de la gestion ses interactions, favoriser les interactions positives et de limiter et parfois de sanctionner les interactions négatives par le biais du support physique ou du personnel en contact.

Chapitre I : L'approche marketing dans les entreprises de téléphonie mobile

Section 2 : Le marketing des services et l'orientation client

Le marketing des services se fait afin de placer ses clients au centre de son entreprise, sa stratégie, ses objectifs ; ses décisions et ses actions.

2.1. Le marketing des services

Le marketing des services ; aussi appelé marketing des biens intangibles est avant tout un marketing de terrain et de proximité avec le client, car il ne repose pas seulement sur la connaissance parfaite des attentes et des besoins des clients mais exige aussi leur participation à la fabrication. Pour cela Callot nous donne la définition suivante :

*« Le marketing des services est l'agrégat d'éléments (humains et techniques) plus ou moins standardisés pour répondre le plus favorablement (notion d'efficacité) et de manière efficiente à la demande formulée, contingente et donc évolutive ».*¹

2.2. La politique de service

C'est la même politique que celle du produit, premier élément du marketing mix des entreprises industrielles. Conceptuellement, son contenu est assez simple, contrairement à la pratique : c'est la définition de l'offre de services de l'unité, que l'on pourrait qualifier d'idéal, et de ses servuctions. Il s'agira de dire que la direction marketing du siège doit définir avec précision le service de base et les services périphériques ; cet ensemble doit aboutir à un service global, lui-même élaboré pour le segment prioritaire.

Pour les segments complémentaires, il faut se poser la question pour savoir ce qu'il faut modifier ou ajouter par rapport à l'offre de base. On peut ajouter des services ou modifier des servuctions à condition que ça ne perturbe pas la satisfaction recherchée par le segment prioritaire.

En ce qui concerne les servuctions une question lancinante se pose : comment et quand les éléments et les procès doivent-ils évoluer ? On est ici devant un des grands problèmes de toute entreprise : comment victorieusement résister au temps ? Comment s'adapter à l'évolution des clients et à celle de leurs besoins ? Les entreprises de services sont très sensibles, elles doivent se mettre au goût du jour, s'adapter aux changements de niveaux de vie de leurs clients. Le marketing se trouve donc obligé de faire le point le plus objectivement possible sur l'état des unités.

¹ P. CALLOT, Marketing des services Edition VUIBERT 2007 P.49.

Chapitre I : L'approche marketing dans les entreprises de téléphonie mobile

Leurs offres, leurs servuctions, et à comparer ce constat aux souhaits actuels du segment prioritaire et des segments complémentaires tels qu'ils sont dans les études quantitatives ou qualitatives, des remarques des clients.

Les opérationnels et la direction technique seront associés à cette réflexion et aux décisions qui s'en suivent. Les principaux domaines dans lesquels cette réflexion doit être menée sont : la décoration, les nouvelles technologies, les offres de services et les servuctions¹.

2.2.1. Décoration

Généralement c'est des supports physiques, qui s'abiment le plus et qui prend de l'âge le plus rapidement. L'intérêt du développement d'une décoration agréable n'a qu'une courte durée, son investissement est souvent lourd mais nécessaire, donc planifié.

2.2.2. Nouvelles technologies

Ce sont des technologies pour le réseau lui-même, il s'agit souvent des technologies de l'information et aussi des technologies à mettre à la disposition du client car ils les utilisent couramment dans son quotidien. Deux problèmes sont identifiés ici : les technologies ; surtout celles de l'information et de la transmission ; évoluent à un rythme très rapide, les choix sont donc très difficiles.

2.2.3. Les offres de services et les servuctions

La réflexion sur l'avenir doit aussi être menée sur la conformité actuelle de l'offre de service au segment prioritaire. Il est nécessairement de se poser la question de chacun des services composant l'offre et supprimer certains qui ne sont plus utilisés, l'exercice le plus difficile est de créer dans l'offre de service de nouveaux services, correspondants à de nouvelles attentes du client du segment primaire et complémentaires.

La même réflexion à mener au niveau des servuctions : si elles sont toujours conformes ? Le rôle du client est-il toujours bon ? Peut-on le modifier et l'augmenter pour améliorer la productivité tout en améliorant la satisfaction du client ? Ses analyses et ses critiques doivent se faire sur chacun des services de l'offre, toujours en tenant compte du critère de segmentation des clients, le segment prioritaire ou les segments complémentaires.

2.3. La politique de prix

C'est une variable qui peut être décidé soit de façon centralisé ou bien de façon décentralisée au niveau de chaque unité. Dans le cas décentralisé, la direction marketing décide d'une fourchette de prix à l'intérieur de laquelle se positionnera l'unité.

¹ EIGLIER, (P), « *La logique Services. Marketing et stratégies* », *Op.cit.*, p.185.

Chapitre I : L'approche marketing dans les entreprises de téléphonie mobile

Trois décisions seront prises sur le prix :

- La décision sur les niveaux du prix est la plus immédiate et la plus évidente même si sa complexité est grande ;¹
- Celle du contenu du prix ensuite, c'est-à-dire de la structure du forfait : il faut en effet décider à l'intérieur de l'offre de services ' quels services sont inclus dans le prix et quels services seront payés à l'unité ; c'est le contenu du forfait ;
- La présentation du prix constitue la troisième décision : comment dire le prix, à quel moment, de quelle façon le présenter et le communiquer aux clients.²

La prise de ses décisions se fait en trois étapes : d'abord, le positionnement recherché par rapport à la concurrence, ensuite, celle de la plage d'acceptation du segment prioritaire et, enfin, celle de la structure des coûts et de la marge unitaire recherchée. Et aussi, la direction marketing doit identifier et décider des possibilités éventuelles d'avoir une politique de prix différenciée pour les segments complémentaires. Ces politiques sont difficiles à mettre en œuvre, car elles ne doivent pas interférer avec le prix payé par le segment prioritaire, qui est en général plus élevé, souvent, elles sont liées à des opérations promotionnelles.

Enfin, dans les services, le Yield Management ou Revenu Management fait de plus en plus d'émules. C'est une technique marketing et commerciale basée sur une tarification et une offre flexibles qui est utilisée dans les services caractérisés par une forte présence de coûts fixes et par une certaine inertie des capacités proposées (*transport en commun, hôtellerie, ferries, cargos, ...*). Utilisée initialement dans le domaine du transport aérien, puis dans l'hôtellerie, elle gagne de nombreux autres domaines.

Le Yield Management consiste à maximiser le chiffre d'affaires ou, encore mieux, la marge générée, en jouant principalement sur les combinaisons de variables prix et de taux d'occupation (*chambres, sièges d'avion ou de train, place de spectacles, etc.*) à l'aide d'une politique de tarification différenciée et dynamique. Dans certains domaines, d'autres paramètres d'offre que le prix peuvent être optimisés et modifiés de manière dynamique (*packages, conditions d'annulations, etc.*). Dans ce cadre du *Yield Management*, les prix les plus bas sont souvent proposés pour des réservations effectuées très en avance ou au contraire à la dernière minute mais cette pratique peut varier selon les secteurs d'activité.³

¹ EIGLIER ;(P), *Le logique service marketing et stratégie*, Op.cit.p.186.

² *Idem.*

³ B. Bathelot, « *Définitions du marketing* », encyclopédie illustrée du marketing mise à jour le 20 mars 2018 Marketing hôtelier et tourisme sur, <http://www.définitions-marketing.com>.

Chapitre I : L'approche marketing dans les entreprises de téléphonie mobile

2.4. La politique de communication

La politique de communication entendu au sens large dans le cadre du mix-marketing, elle regroupe principalement les actions de publicités, elle réalise elle-même la communication à travers les agences de publicité. La politique de communication s'identifie par quatre grands domaines :

2.4.1. Le logo de la marque-enseigne

La direction du marketing définit le logo de la marque, les formes, les matières, les couleurs et leurs codes, et l'emplacement des enseignes sur les unités. La tâche de la définition et de la révision périodique de la marque-enseigne est primordiale car elle constitue l'identifiant le plus fondamental de l'entreprise de services, le support auquel viennent s'associer dans l'esprit des clients les images, le contenu et les caractéristiques du service.

2.4.2. La publicité

C'est la définition des budgets, la gestion des relations avec les unités commerciales, et la réalisation des campagnes. Ces campagnes de publicités n'ont d'intérêt que si elles sont nationales, voir globales et s'appuient sur un réseau important ; elles permettent de stimuler la demande et surtout de développer l'effet de réseau. À côté de ces actions de grandes envergures les unités peuvent aussi localement développer des campagnes de publicité.¹

2.4.3. Les relations publiques

Les relations publiques et la gestion des événements sont de la responsabilité de la direction marketing et constituent le troisième domaine.

2.4.4. Les promotions dans l'entreprise de services

Ils ont la même signification que pour un produit : associer, sur un marché en maturité, un avantage prix, une limitation dans le temps et une forte campagne de publicité pour augmenter la consommation d'un segment ou plus souvent d'une niche, de manière, non pas réduire les stocks, mais à utiliser plus fortement les capacités existantes. Ces campagnes promotionnelles se développent aujourd'hui de manière considérable. Il faut aussi inclure dans le registre des promotions une forme particulière : ce sont les opérations de fidélisations qui foisonnent dans les entreprises de services ; l'idée est de récompenser avec des avantages de faible coût pour l'entreprise, les meilleurs clients, gros utilisateurs, en mettant dans la situation de systématiquement privilégier dans leurs choix de consommation une marque-enseigne donnée.³

¹ EIGLIER,(P), « Marketing et stratégie des services », Op.cit., P29.

³ Idem., P188

Chapitre I : L'approche marketing dans les entreprises de téléphonie mobile

2.5 La force de vente

L'entreprise de services a-t-elle besoin d'une force de vente ? Les services peuvent-ils se vendre ? La réponse à ces questions est loin d'être simple. Parmi les missions principales d'un vendeur, implicitement un vendeur de produits tangibles, la plus importante est évidemment la vente du produit elle-même, c'est-à-dire l'obtention d'une commande ferme, qui sera suivie par la livraison de la marchandise chez l'acheteur ainsi que son paiement.¹

Cette opération consiste pour le vendeur à convaincre, par un argument approprié, l'acheteur de stocker une quantité déterminée de son produit. Cette opération est un déstockage pour l'entreprise de vendeur et a un stockage pour celle de l'acheteur. Cette analyse peut être vérifiée tout au long du canal de distribution, du fabricant au détaillant, comme aussi du détaillant au client final car pour ce dernier, acheter un produit, c'est le stocker en attendant d'avoir besoin de s'en servir.

Ce système fonctionne peu mal dans les entreprises de services de type grand public car un service ne peut pas être stocké et aussi les missions d'un vendeur de services ne sont pas les mêmes que celles du vendeur d'un produit. Les missions, les objectifs et les tâches annexes de la vente ce sont : la prospection, l'information et la communication en direct des prospects, la préparation de la mise au point d'offres spécifiques, et l'information remontante en direction de l'entreprise.

Il n'existe pas proprement parler de distribution dans une entreprise de services, ce service ne peut être transporté ni stocké. L'approche marketing dans les services est caractérisée par son orientation client et la place qu'occupe ce dernier et le rôle fondamental qu'il joue dans le processus de fabrication du service.

Les services ne se caractérisent pas seulement par la présence fréquente des clients au moment de la production, mais aussi exigent leur participation dans le processus même de servuction cela veut dire que le client fait partie intégrante et joue un rôle très actif dans la prestation de service.

2.6 La participation du client dans le processus de servuction et son impact sur l'entreprise

Dans les services le client est considéré comme coproducteur ou Co-créateur, sa participation dans le processus de servuction explique sa place primordiale et le rôle qu'il doit jouer au sein de l'entreprise et dans l'accomplissement de la prestation.

¹ EIGLIER, (P), « *La logique Services. Marketing et stratégies* », *Op.cit.*, p.188.

Chapitre I : L'approche marketing dans les entreprises de téléphonie mobile

La participation du client au processus de servuction se définit comme le travail ou l'ensemble de tâches qu'exige l'entreprise pour ses clients, et qui sont nécessaires à la réalisation et l'obtention du service.

Dans une autre perspective ; la participation désigne le degré d'effort et d'implication morale ou physique fournis par le client afin de bénéficier d'une prestation.

La participation du client se manifeste en trois fonctions d'après Pierre EIGLIER.¹

- **La spécification de la prestation** : chaque client a son propre besoin et ce qu'il veut ;
- **La participation à la réalisation** : la prestation ne peut être conçue sans la présence du client c'est la contribution du client dans le processus ;
- **Le contrôle de la qualité** : le degré de satisfaction ou d'insatisfaction du client et cela consiste à demander aux clients de s'exprimer sur le déroulement du processus de servuction.

Et prend trois formes selon Éric LANGEARD :²

- **Physique** : représente le travail et les tâches manuelles exécutées par le client ;
- **Intellectuelle** : c'est l'effort moral fournis par le client ; mise en œuvre des connaissances, un apprentissage ou une adaptation au processus ;
- **Affective** : comportement affectif, un sentiment ou une émotion exprimée par le client lors de sa participation dans la prestation.

Le client est souvent appelé et conduit à faire des efforts quand il s'agit d'une prestation de service pour spécifier sa demande et rendre possible cette prestation.

Mais le degré d'effort de participation diffère d'un client à un autre, les clients ne sont pas prêts à fournir les mêmes efforts (*une différence dans les attitudes*) et diffère d'un service à un autre (*il y a des services qui exigent un fort degré d'implication à l'inverse des autres*).

Cependant, deux catégories de clients se distinguent :

- **Les clients passifs** : ont une perception aigüe à l'effort soit physique ou intellectuel à faire dans une situation de service, et cela leur permet de rejeter toute responsabilité et de réduire leurs efforts et les éventuels risques associés ;
- **Les clients actifs** : contrairement aux clients passifs, les actifs éprouvent une certaine motivation et une assomption de responsabilité ; la participation leur permet de réduire le risque ; le risque de perdre le temps ou le contrôle de la situation.

La participation leur permet alors d'accélérer les processus et de gagner du temps et de maîtriser la situation et par conséquent de réduire le risque.

¹ EIGLIER, (P), « *La logique Services. Marketing et stratégies* » Op.cit., p.66.

² Idem.

Chapitre I : L'approche marketing dans les entreprises de téléphonie mobile

D'après E.LENGEARD dans son ouvrage « *La logique service. Marketing et stratégie* » les éléments actifs perçoivent un niveau de risque moins important que les clients passifs parce qu'ils ont acquis une expérience et une maîtrise des processus.

2.6.1. L'impact de la participation du client sur l'entreprise de service

La participation du client impacte significativement l'unité de service ; elle contribue dans :

2.6.1.1 La productivité

Exiger aux clients une participation aux processus permet d'augmenter sensiblement la productivité ; le nombre de services réalisés ou de clients servis par rapport au temps nécessaire à la réalisation (*nombre d'heures de travail*). La participation consiste de reporter un certain nombre de tâches et une partie du travail sur le client qui est auparavant effectué par le personnel ;

L'un des obstacles non négligeable de la participation et donc la productivité ; reste le personnel en contact : d'une part il se sent menacé dans son emploi comme les ouvriers dans une usine face à l'automatisation des processus, d'autre part la participation peut perdre au personnel en contact le pouvoir sur la servuction et sur le client, car ces derniers contrôlent mieux la situation, et en gagnant du contrôle c'est le personnel qui en perd.

Donc, dans la servuction il existe une rivalité entre le client et le personnel en contact.

2.6.1.2 L'apprentissage

Si le client doit tenir un rôle il faut qu'il le connaisse et qu'il l'apprenne d'une façon ou d'une autre. Ces façons d'apprendre sont d'ordre de trois.

La famille et la société et le comportement incarné des clients apprennent aux clients la façon d'agir dans telle ou telle situation cette participation fait partie de l'environnement social du client.

Après vient la situation où le client soit confronté à des services plus ou moins compliqués ou il doit demander l'aide du personnel en contact mais la majorité par timidité et par peur du ridicule ils préfèrent imiter les autres clients c'est ce qui va augmenter la possibilité d'erreur et la difficulté de la participation.

La dernière forme d'apprentissage est liée directement au personnel au contact qui va se charger de guider, d'éduquer, et d'expliquer correctement les processus pour éviter les dysfonctionnements.

Chapitre I : L'approche marketing dans les entreprises de téléphonie mobile

2.6.1.3 L'équilibre

La notion d'équilibre dans ce cas s'explique par la relation entre le prestataire et son client, et part du principe que chaque participation doit être récompensée pour que cette relation reste équilibrée. C'est-à-dire que les gains procurés par la participation et la productivité générée doit être répartie entre le client et son prestataire. Ce n'est plus évident qu'un client participe dans la fabrication du service et n'en tire pas profit.

L'entreprise de service doit donc récompenser ses clients pour l'effort fournis et doit mettre en œuvre des techniques...

2.7 Le Blueprinting : la méthode de conception du service à partir du parcours du client

Blueprint est un mot anglais qui signifie projet ou plan directeur, il a été utilisé au début dans l'ingénierie industrielle et maintenant appliqué dans les services dans le but d'aider les entreprises de services à surmonter leurs difficultés et de faciliter le processus de servuction.

Le blueprint est donc l'outil, le schéma directeur d'un service et le blueprinting est sa mise en œuvre. La technique du blueprinting a été conçue et promue par le chercheur américain G. Lynn Shostack afin d'aider les entreprises à améliorer un service existant ou à concevoir de façon opérationnelle un nouveau service. Son principe directeur est d'analyser ou de concevoir le service en partant du parcours du client (*customer journey*) et non des modes de fonctionnement internes à l'organisation.¹

2.7.1 L'application du blueprinting

Partant du principe du 'parcours client' le blueprinting permet aux entreprises de prestation de services de :

Renverser leurs perspectives habituelles liées à l'analyse des processus internes dans la définition de l'offre.

- Permet de voir les services avec l'optique client dans une démarche orientée vers le client ;
- Le blueprinting souligne l'interdépendance des différents départements de l'entreprise et l'importance d'une bonne coordination pour délivrer un service de qualité ;
- Le travail de blueprinting prend son intérêt quand on cherche à identifier à quelle étape et à quelle interaction la probabilité qu'un problème survienne est élevée appelée « *opportunité unique de plantage sévère* » pour le prévenir ou même l'anticiper et mettre en place une procédure efficace de traitement a posteriori ;²

¹ LENDERY Levy « *MERCATOR tout le Marketing de l'ère numérique* 1^{ère} édition » chapitre 16.

² *Idem.*

Chapitre I : L'approche marketing dans les entreprises de téléphonie mobile

- Une approche complémentaire consiste à rechercher des « opportunités d'émerveillement ». Il s'agit de se demander si, à une ou plusieurs étapes du parcours du client, on peut le surprendre en lui offrant plus qu'il n'attend, en délivrant plus que la promesse qu'on a faite. Ce sont ces moments qui marquent un client et qui donnent au service une image d'excellence ;
- Le blueprint permet d'analyser pour agir ; analyser le parcours du client doit surement conduire à mieux comprendre ses attentes, mais également à dégager des idées et des recommandations qu'il faut mettre en œuvre pour améliorer les processus ;
- Améliorer la communication entre les collaborateurs de l'entreprise et l'ensemble des interactions interne et externe qui concourent à délivrer le service à partir de l'expérience client ;
- Une fois le schéma directif est tracé, il doit être présenté et discuté avec tous les membres concernés afin que chacun comprenne son rôle et sa contribution ;
- Enfin, le responsable marketing d'une entreprise de service, même s'il n'a pas la responsabilité de coordonner l'action des départements internes, peut prendre l'initiative de cet exercice collectif pour enclencher une dynamique de collaboration. Cette démarche peut être particulièrement utile pour améliorer la qualité d'un service ou pour préparer le lancement d'une offre.

Le blueprinting est un outil souvent utilisé dans la formation et le conseil des entreprises de services et il a toujours joué son rôle et il s'avère d'une grande utilité pour concevoir le service en partant du parcours du client.

2.8 La gestion de la relation client dans les services

La spécificité fondamentale de la servuction et la caractéristique la plus rependue est la présence du client et sa participation aux systèmes, par conséquent la nécessité d'une gestion de la relation avec le client est très évidente. Dans le processus de servuction la relation de l'entreprise (*le personnel en contact*) et les clients est toujours duale et basée sur deux aspects :

L'aspect fonctionnel, le coté opérationnel de la servuction où le contenu de la relation est directement lié aux tâches accomplir pour que le service existe. L'aspect relationnel complémentaire au premier, il s'intéresse au comportement du personnel en contact et la façon avec laquelle il reçoit ces clients.

Dans une servuction il est nécessaire d'ajouter au fonctionnel et de l'enrober d'un ensemble de comportements de gestes de phrases qui expriment un sentiment de reconnaissance, de respect pour les clients.

Chapitre I : L'approche marketing dans les entreprises de téléphonie mobile

Il faut donc donner de l'importance, de l'épaisseur à cette relation ; un sourire, les formules de politesse, les gestes de provenance, l'accueil... sont tous des comportements exigés pour le personnel en contact.

Le niveau de satisfaction du client dépend donc de la résultante de cette partie à condition que la partie fonctionnelle de la relation soit correctement réalisée.

2.9. Gestion de la qualité du service

L'une des finalités majeures des entreprises de services est de garantir un niveau de qualité satisfaisant vis-à-vis des attentes des clients ; ces derniers développent certains désirs en fonction de leurs expériences d'achat antérieures, du bouche à oreille et de la publicité.

Ils comparent le service perçu au service attendu ; si leur perception est comparable ou supérieure à leurs attentes cela signifie que le client est satisfait.

Le prestataire doit donc connaître les attentes et leurs souhaits en matière de qualité. (*Que veulent-ils ? quand ? où ? et sous quelles forme ?*).

Selon Pierre EIGLIER et Éric LANGEARD(1987)¹, « *la qualité est faite de deux éléments, l'un objectif l'autre subjectif* » l'élément objectif de la qualité se réfère au support physique du service quant à la qualité subjective est dérivée de la satisfaction client ; ces chercheurs considèrent que la véritable dimension de la qualité réside dans la subjective.

Quant aux critères d'évaluation, ils stipulent que la qualité doit être évaluée en se basant sur trois dimensions différentes ; à savoir :

- L'output du service élémentaire (*c'est-à-dire la capacité du service à répondre aux besoins et attentes des clients*) ;
- Les éléments de la servuction (*ce sont les dimensions associées au support physique et au personnel en contact*) ;
- Le processus lui-même (*comprend les variables associées aux interactions entre le prestataire et son client*).

Dans une autre perspective ; A, Parasuraman, Valérie A. Zeithaml et Léonard L. Berryont développé le modèle ServQual présentant la qualité du service comme « *l'écart* » entre les attentes et les perceptions en matière de service.²

Ces chercheurs ont démontré l'existence d'écarts entre les attentes du consommateur et ses perceptions relatives au service.

¹ EIGLIER, (P), « *La logique Services. Marketing et stratégies* » Op.cit. p. 42.

² A. SABRI, M. TAHRAOUI « *Servuction et Marketing des services* » P.43 exposé réalisé à l'école nationale du commerce et de gestion à Tanger. Maroc.

Chapitre I : L'approche marketing dans les entreprises de téléphonie mobile

Quatre formes d'écarts ont été distinguées :

- L'écart entre les attentes du consommateur et la perception de ces mêmes attentes par les dirigeants de l'entreprise ; Ces écarts reflètent la mauvaise compréhension de ces attentes ce qui peut induire un mécontentement de la clientèle ;
- L'écart entre la perception du gestionnaire et la spécification des normes de qualité. Cet écart peut être causé par les contraintes en matière de ressources, les conditions de marché ou l'indifférence du gestionnaire ;
- L'écart entre la spécification des normes de qualité et la prestation de service. Cet écart trouve ses origines dans la variabilité de la performance du personnel ;
- L'écart entre la prestation de service et les promesses de bénéfices. Il résulte de l'exagération des promesses ou d'une mauvaise information sur l'offre ce qui peut affecter non seulement les attentes des consommateurs mais également leurs perceptions du service offert.

Ces écarts affectent la qualité perçue qui représente un écart global entre les attentes du consommateur et ses perceptions concernant le service fourni. Suite à une étude exploratoire, ces auteurs sont parvenus à la conclusion que chaque écart est fonction des caractéristiques de l'entreprise et ont proposé une liste des facteurs qui sont à l'origine de ces écarts.

Par la suite une liste de déterminants a été développée pas ces deux derniers que toute entreprise doit mettre en œuvre afin d'obtenir le niveau de qualité souhaité, à savoir :

- Les éléments tangibles du service : englobent l'ensemble des éléments matériels associés au service ou à son prestataire (*installations physiques, équipement et apparence du personnel*) ;
- La fiabilité du prestataire : il s'agit de « *la capacité pour le prestataire de service, d'offrir le service promis de manière exacte, précise et digne de confiance* » la serviabilité du prestataire : son désir et sa bonne volonté de réaliser efficacement le service et d'aider les clients ;¹
- L'assurance du prestataire : son niveau de compétence, de courtoisie et son aptitude à inspirer confiance ;
- L'empathie du prestataire : son attention à l'égard des attentes et des buts de chaque client.²

¹ A. SABRI, M. TAHRAOUI « *Servuction et Marketing des services* » Op.cit. p.43.

² La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n° 237-238 – Marketing50 www.cairn.info/reveue.com visité le 16 octobre 2018 à 14 :30.

Chapitre I : L'approche marketing dans les entreprises de téléphonie mobile

Section 3 : Le comportement du consommateur

Afin de satisfaire le client, l'entreprise doit étudier son comportement, cette étape est très importante, et se fait à travers une analyse des besoins et des différents processus mental à l'acte d'achat.

3.1. Connaître les clients, ses attentes et ses besoins

La recherche d'informations sur les clients constitue la fonction la plus traditionnelle du marketing au siège ; c'est à la direction marketing qu'échoit la responsabilité d'effectuer ou plus souvent de faire effectuer des études sur des différents segments des clients.

Ces études doivent permettre, en premier, de comprendre intimement les attentes, les processus de choix, les comportements et le niveau de satisfaction de chacun des segments retenu dans la politique marketing ; ensuite, effectuées de façon périodique, afin de suivre les évolutions de la clientèle, dans ses comportements comme dans ses évaluations. Il doit y avoir des copies de chaque une de ces études au niveau des unités pour que la direction marketing puisse aider les directeurs d'unités à résoudre les problèmes marketing qui se pose localement. De plus des études particulières doivent pouvoir être effectuées, à la demande, dans le réseau.

Ces études sont utilisées en premier dans la politique de segmentation, c'est à dire le choix des segments sur les quelles la marque enseigne va s'appuyer.

À ses études sur le client s'ajoutent des recherches sur la concurrence, les parts de marchés respectives et leurs suivi ; il s'agit ici d'une variable veille concurrentielle.

3.2. Reconnaissances des clients

La reconnaissance du client constitue un éclaircissement de ce qui peut être fait pour combler et satisfaire les besoins fondamentaux du client. Elle donne des signes directs ou indirects afin de leurs montrer que l'unité de service se souvient d'eux, mais pas autant que personne, à condition qu'ils aient l'habitude de venir.

Il est en effet étonnant que pour les services à consommation répétitive comme ceux des supermarchés, hôtels..., de venir comme client pour la centième fois ou plus, soit dans la même unité, soit dans une autre unité de la même marque-enseigne, et d'y être accueilli comme si c'était la première fois.

Cette reconnaissance du client constitue le socle du marketing relationnel et la mise en œuvre de toute politique de « *Customer Relationship management* » ou CRM s'effectue par le truchement de 5 modalités selon Michon et al (2006) : « connaître les clients , parler aux

Chapitre I : L'approche marketing dans les entreprises de téléphonie mobile

*clients , écouter le client , récompenser le client pour sa fidélité et associer le client a la vie de l'entreprise ou de la marque ».*¹ Elle se fait comme suit :

3.2.1. Identifier les clients

Pour développer les relations individuelles et interactives avec ses clients, une entreprise doit d'abord connaître ses clients. Cette connaissance va bien entendu au-delà de ses noms et adresses, il s'agit de connaître le plus finement possible leurs profils. Les entreprises de services ont cette particularité d'entrer directement en contact avec leur client, il lui est d'autant plus facile de construire et d'enrichir leur fichier client. Bon nombre important de clients, beaucoup de points de services et de contacts différents, situés dans de multiples zones géographiques.

L'enjeu des systèmes CRM de la gestion de la relation client est d'enregistrer et de transmettre l'information d'un client vers les points de services une fois collectées, les données peuvent être analysées pour pouvoir cibler des clients en fonction de besoins spécifiques et automatiser la force de vente et les centres d'appel.

3.2.2. Parler au client

Pour s'adresser à ses clients dans un esprit relationnel plutôt que transactionnel, une entreprise dispose de plusieurs supports de communication. Elle peut leur envoyer du courrier, des bulletins d'information, un véritable magazine comme *Epok* de la Fnac ; elle peut également utiliser son site web et le courrier électronique si ces supports de communication peuvent servir à des actions commerciales, il est déterminant que l'on s'en serve avec un contenu rédactionnel intéressant et utile pour les clients faute de quoi ces supports ne seront plus lus par les clients. Ils doivent aussi traduire la culture et les valeurs de l'entreprise et renforcer les associations positives à la marque de services.

2.2.3. Écouter le client

Pour écouter le client, l'entreprise dispose de deux outils principaux : les enquêtes au près de ses clients, souvent de satisfaction, et le service consommateur qui gère les plaintes et réclamations des clients. Les forums et réseaux sociaux, qu'ils soient hébergés ou pas par l'entreprise, peuvent constituer un nouveau processus d'écoute du client. ²

3.2.4. Récompenser le client pour sa fidélité

Pour récompenser et encourager la fidélité des clients, les principaux moyens du marketing relationnel sont les cartes de fidélité, la plu part du temps accompagnées de points.

¹ EIGLIER, (P), « *La logique Services. Marketing et stratégies* » Op.cit. p.182.

² *Idem* .p183.

Chapitre I : L'approche marketing dans les entreprises de téléphonie mobile

Ces dernières sont largement épandues et, en ce banalisant, perdent de leur efficacité d'autant que les clients ne souhaitent pas accumuler dans leur portefeuille. Une multitude de cartes. L'autre inconvénient de ces cartes est qu'elles restent ancrées dans une logique transactionnelle. Plutôt que de l'offre de points ou de réduction, l'obtention de services additionnels pratiques et personnalisés est particulièrement valorisée par les clients qui se sentent considérés par ces services.

3.2.5. Associer les clients à la vie de l'entreprise

Le marketing relationnel peut enfin se fixer comme l'objectif de transformer les clients en amis ou même en partenaire de l'entreprise ou de la marque en les associant activement à sa vie.¹

3.3. Segmenter les clients

La segmentation consiste à découper les clients selon des caractéristiques spécifiques comme le goût, les habitudes d'achat...etc.

3.3.1. Segment prioritaire et segments complémentaires

Toutes les entreprises de services ou presque ont besoin de plusieurs segments. Il est nécessaire de choisir pour l'ensemble de l'entreprise un segment prioritaire et des segments complémentaires. Pour la majorité des activités de services, le segment prioritaire est identique quelle que soit l'unité du réseau. Parfois l'environnement local demande une forte adaptation, et le segment prioritaire d'une unité du réseau est différent de celui d'une autre unité.

Le segment est dit prioritaire lorsque c'est celui que l'entreprise de service choisit de privilégier par rapport à d'autres segments présents sur le marché : c'est celui sur lequel elle veut être le plus attractive possible, avoir le maximum de volume et la satisfaction totale. Les décisions sur les éléments du mix sont prises avec cette logique.

Le segment prioritaire présente plusieurs caractéristiques :

- Les critères de définition sont simples, accessibles, et claires. Souvent les critères les plus importants dans les services sont ceux liés à la situation dans laquelle se trouvent les individus ;
- En termes de volume, ce n'est en rien une niche Le segment prioritaire est large et important ;
- Le segment prioritaire est en général celui qui génère la marge brute unitaire la plus élevée ;
- Enfin l'entreprise de services ne change pas de segment prioritaire, il est permanent, car le positionnement et l'attractivité de la marque-enseigne se construisent sur plusieurs années.²

¹ EIGLIER, (P), « *La logique Services. Marketing et stratégies* » Op.cit.p182.

² Idem. p.175.

Chapitre I : L'approche marketing dans les entreprises de téléphonie mobile

Les segments complémentaires sont choisis afin d'accroître le chiffre d'affaire et améliorer le taux d'utilisation de la capacité d'existence de l'ensemble des unités de la marque-enseigne. Ils pourront d'ailleurs être différents d'une unité à l'autre selon les marchés locaux. Les clients des segments complémentaires ne pourront être satisfaits parfaitement des prestations offertes car elles ne sont pas élaborées et mises en place pour eux.

Les services et leurs servuctions sont pensés et réalisés en ayant en tête la satisfaction complète des clients appartenant au segment prioritaire. Cette position ferme sur le segment prioritaire du réseau d'une marque-enseigne constitue une des positions nécessaires pour bénéficier d'un positionnement clair.

L'entreprise de services doit élaborer une stratégie de type de celle développée par *Accor* ou *Marriott* afin de satisfaire parfaitement plusieurs segments. Une marque-enseigne doit pouvoir affirmer pour l'ensemble de son réseau un segment prioritaire qui va lui permettre de se positionner parmi les concurrents de son secteur, et compléter son activité par des segments complémentaires pour maximiser l'utilisation de sa capacité.

L'autre stratégie est malheureusement celle que l'on rencontre souvent : elle consiste à prendre des décisions sur les éléments du marketing mix en prenant en compte des desiderata de chacun des segments. C'est le piège car en voulant satisfaire tout le monde, on ne satisfait vraiment personne, et *in fine* les « mauvais » segments chassent le bon.¹

La direction marketing doit se focaliser sur le segment prioritaire et sur une minime liste de segments complémentaires, de façon à ce que chaque unité de la marque-enseigne puisse y réaliser ses propres choix de segment.

3.3.2. Segmenter en fonction de la valeur client

Une approche complémentaire consiste à segmenter la clientèle en fonction de sa valeur.

3.3.2.1 La life time value

L'entreprise considère le client comme un actif financier. Le client a de la valeur sur le long terme parce qu'il va consommer un produit ou un service non pas une fois mais plusieurs fois et sur une longue période. Avec l'identification pour chaque client la totalité des coûts et des marges induits par chaque transaction on va pouvoir mesurer le potentiel représenté par le portefeuille de clientèle dans le temps.

¹ EIGLIER, (P), « *La logique Services. Marketing et stratégies* » Op.cit. p.175.

Chapitre I : L'approche marketing dans les entreprises de téléphonie mobile

Pour calculer la LTV ou la valeur actuelle nette, il s'agit de calculer la marge dégagée à terme par chaque client en tenant compte de plusieurs variables :

- Le cout de recrutement est formé des frais divers dont il est à l' origine (*mailings, visite de la force de vente, utilisation de services après-vente ...*). Il faut noter à ce propos qu'un client fidèle coute moins cher car au fur et à mesure de la relation, il connait le fonctionnement de l'entreprise et a moins besoin d'informations pour être servi ;
- Le chiffre d'affaire constitue de la deuxième variable car on constate que les dépenses du client augmentent progressivement avec l'ancienneté de la relation ;
- Le taux d'attrition ;
- L'actualisation des flux financier considérés, il s'agit de calculer la valeur que représente aujourd'hui chacun des flux futurs envisagés.

Il parait ainsi intéressant pour les entreprises d'utiliser la LTV comme outil de mesure de la rentabilité, mais aussi comme outil de segmentation de la clientèle. Il s'agit alors pour l'entreprise d'opérer une double segmentation : selon les besoins des clients et selon leur rentabilité.¹

3.3.3.2 Segmentation selon la LTV

Zeithaml et al. (2001) identifie quatre profils de clients selon leur contribution à la rentabilité de l'entreprise. La pyramide des clients proposée par ce dernier est la suivante :

- **Les clients Platine** : ce sont de gros utilisateurs qui génèrent une part importante du bénéfice de l'entreprise. Ils représentent un très faible pourcentage de la base du client de l'entreprise. Généralement ce segment est moins sensible aux prix mais exige un niveau de service irréprochable ;
- **Les clients Or** : ce segment est constitué d'avantage de clients que le platine mais ces clients participent moins aux bénéfices. Ils sont légèrement plus sensible aux prix et moins engagés envers l'entreprise ;
- **Les clients Acier** : ces clients forment la masse des clients de l'entreprise. Leur nombre permet des économies d'échelle. Ils sont importants pour que l'entreprise puisse développer et maintenir un certain niveau de capacité et d'infrastructure souvent requis par les clients Or et Platine. Néanmoins, ces client ne sont que marginalement rentable. Leur niveau de consommation n'est pas suffisamment élevé pour qu'on leur accorde un traitement particulier ;

¹ EIGLIER, (P), « LA logique service marketing et stratégies » Op.cit.p.176.

Chapitre I : L'approche marketing dans les entreprises de téléphonie mobile

- **Les clients Plomb** : ils génèrent de faibles revenus pour l'entreprise mais nécessite cependant souvent le même niveau de services que les clients aciers .c'est un segment générateur de pertes pour l'entreprise. Dans certains cas l'entreprise, peut avoir intérêt à sortir leurs clients de leurs portefeuille mais pas dans tous les cas dans la mesure où ces clients sont également générateur d'économies d'échelle et peuvent permettre d'amortir des prix fixes.¹

Les clients à haute valeur font toujours partie du segment prioritaire.

3.4. Respecter les besoins du client

Le marketing aide le réseau dans la compréhension profonde des attentes et besoins des segments de clients dits importants et cela après avoir établie la stratégie de segmentation. Ces deux concepts déterminants constituent les fondements de la satisfaction ; *Schneider et Bowen* (1995) introduisent clairement cette idée en écrivant : « *l'entreprise de services doit traiter ses clients non plus comme des consommateurs ou des clients mais comme des personnes* ». Ces nouvelles relations avec les clients comportent ce vers quoi les entreprises de services vont tendre dans les années futur.

Ces deux auteurs analysent les relations de l'entreprise de services avec ses clients.

Tableau N° 2 : La différence entre attentes et besoins

Attentes	Besoins
Conscient	Inconscient
Spécifique	Global
De surface	En profondeur
Court terme	Long terme
Résultat désiré directement de « <i>l'expérience de service</i> » Ex : un service d'une attente de moins d'une minute.	Résultat désiré de « <i>l'existence humaine</i> » Ex : développement de l'estime de soi.
Si les clients sont mécontents parce que leurs attentes ne sont pas Résultats désirés directement de récupérer	Si les clients sont mécontents parce que leurs besoins ne sont pas satisfaits, ils sont définitivement perdus.

Source : Schneider et Bowen cité par EIGLIER, (P), « *La logique service, marketing et stratégie* », p.178.

La remise en cause de la qualité des services et de la satisfaction des clients est basée en partie sur une comparaison entre les attentes et ce qui a été reçu en réalité, ce qui va déterminer la qualité perçue et si le client est satisfait ou non. Les attentes forment la surface de l'individu alors que ses besoins sont profondément cachés en lui, c pour cela les attentes sont différents des besoins.

¹ EIGLIER, (P), « *LA logique service marketing et stratégies* » Op.cit.p.177.

Chapitre I : L'approche marketing dans les entreprises de téléphonie mobile

Ce tableau spécifie ses différences « *les besoins sont de nature plus globale que celle des attentes ; ils sont aussi plus profonds. Les attentes concernent la succession des événements journaliers ; les besoins touchent à des problèmes d'existence ou d'identité, tels que la vie et la mort, et ce que une personne est ou veut être. Le client réagit aux violations des attentes avec désappointement ou insatisfaction. Il réagit aux violations des besoins avec colère ou comme un outrage ou même avec hostilité physique* ». (Schneider et Bowen, 1995) .

Voilà qui montre bien les deux niveaux psychologiques aux quelles ce réfèrent les attentes et les besoins. Si les attentes du client sont déçues, dans une situation de service, il y a toujours une possibilité de réparer d'une façon ou d'une autre, contrairement aux besoins, s'ils sont malmenés le client est irrémédiablement perdu. Cette distinction entre les besoins et les attentes amène les auteurs à identifier trois besoins principaux (*la sécurité, l'estime et la justice*), l'entreprise de service et donc l'unité de service et son personnel doivent absolument respecter ses besoins.

3.4.1. Le besoin de sécurité

Ce sont tout besoins physiologiques liés à la vie et à la mort mais aussi des besoins plus psychologiques, comme la protection, stabilité, ordre ... (*besoins du bas de la pyramide de Maslow*). Ce besoin de sécurité touche tout ce qui est besoin à la personne que ce soit la santé, l'hôpital, sécurité social ...

Tant que le client est présent dans la servuction, sa sécurité est en jeux mais aussi celle de ses biens, par Ex : lorsque il confie son téléphone à un prestataire pour une réparation. Si ce besoin de sécurité c'est fait violer et que le client n'est pas correctement pris en compte par l'entreprise de services cela engendre un comportement négatif et agressif de la part du client, dont la moindre est certainement de ne plus être client de cette entreprise.

3.4.2. Le besoin d'estime

Le besoin d'estime est celui de la conscience de soi par l'individu, d'une façon très implorante et positive en général, dont in ce considère lui-même, chacun est conscient de sa personne, pense qu'elle a une très grande valeur et qu'elle mérite du respect et de la considération. Ce besoin regroupe les valeurs du haut de la pyramide de Maslow. Le client d'une unité de service ressent profondément le besoin d'être traité comme une personne importante, Schneider et Bowen (1995) ajoutent que chaque client doit être traité comme une personne adulte et responsable.

Chapitre I : L'approche marketing dans les entreprises de téléphonie mobile

3.4.3. Le besoin de justice

Le besoin de justice est celui que ressent le client quand il compare son traitement à celui des autres, il veut de l'équité spécialement avec ceux qui se trouvent physiquement dans la même situation que lui. L'égalité et l'équité constituent une norme sociale, et si l'unité de service veut réserver un traitement particulier à certains clients pour les récompenser de leurs fidélités, cela doit être vraiment discret.

Le service est toute activité ou prestation soumise à l'échange mais qui ne donne pas lieu à un transfert de propriété.

Pour conclure, les services sont intangibles, indivisibles, variables et périssables. Ces caractéristiques font la particularité et la problématique d'un marketing spécifique.

Il est donc nécessaire pour une entreprise de service de « Concrétiser » tout d'abord son service pour qu'il soit facilement perçu, accroître la productivité de son personnel, améliorer leur relation avec la clientèle, contrôler la qualité de ses services afin d'en réduire les mécontentements ; et enfin influencer les mouvements d'offre et de la demande pour réduire les inconvénients de la périssabilité et satisfaire la demande.

Le marketing des services est une pratique tant interne qu'externe qui privilégie l'interaction entre les éléments de l'entreprise et le processus de servuction, cela afin de mobiliser et orienter son personnel vers la satisfaction client.

En fin, une entreprise de services est confrontée donc à trois défis,

- Le premier consiste à différencier son offre, optimiser son système servuction ;
- Le second concerne l'amélioration de la productivité de son personnel tout en le sensibilisant à l'écoute et au respect des clients ;
- Le dernier défi est lié la gestion de la qualité des prestations fournies en regard de satisfaire les attentes et désirs de ses clients.

Introduction

Le secteur de la téléphonie mobile en Algérie a connu ces vingt dernières années un bouleversement remarquable sous l'effet de la libéralisation et la régulation qui conduit à l'introduction de la concurrence au sein du secteur, considéré pendant longtemps comme un monopole naturel.

Le secteur marque son passage du régime de ce monopole à une situation concurrentielle, après la promulgation de la loi 2000-03 du 05 aout 2000 .depuis cette ouverture au privé.

Le marché de la téléphonie mobile a connu un dynamisme sans précédent, la concurrence entre les différents acteurs s'est installée donnant ainsi une forte disponibilité de service avec diversité et d'une haute qualité à des tarifs alléchants et les usagers ressentent concrètement les effets positifs en termes d'offres et de confort qualitatifs offerts par un marché pluriel.

Cette activité est devenue possible avec l'arrivée de nouveaux entrants dans le marché de la téléphonie mobile suite à l'obtention des licences d'exploitation aux opérateurs mobiles privés précisément Orascom Télécom Algérie (OTA) sous la marque DJEZZY et Watanyia Télécom Algérie (WTA) sous la marque (OOREDOO) en plus de l'opérateur historique publique Algérie Télécom via sa filiale Algérie Télécom Mobil (ATM) sous la marque MOBILIS.

Les opérateurs devenus des concurrents directs, encastrés et interdépendants stratégiquement afin de garder leur position ou bien de l'améliorer et aussi surmonter les défis et faire face à la concurrence rude.

Afin d'imposer sa logique et pour ressortir gagnant du jeu concurrentiel, les opérateurs adoptent des relations compétitives multidimensionnelles en exerçant d'importantes influences sur la structure du secteur, et cela à travers leur structure concurrentielle.

Cette situation, assure une autre fois, la dynamique industrielle qui caractérise le segment de la téléphonie mobile en Algérie, depuis son ouverture à la concurrence.

Nous présenterons dans ce chapitre l'historique du marché de la téléphonie mobile en Algérie, identifier ses acteurs, faire une analyse concurrentielle pour chacun de ses derniers et une étude comparative de leurs différents offres.

Section 1 : Le secteur de la téléphonie mobile en Algérie

Le secteur des télécommunications en Algérie a connu des mutations et des changements majeurs depuis son ouverture à la concurrence. Dans la suivante section nous allons présenter brièvement ce secteur et ses principaux acteurs.

1.1. Historique du secteur de la téléphonie mobile

Le secteur des télécommunications en Algérie est placé sous un monopole public et cela Jusqu'en l'an 2000. Pendant cette période, le secteur de la poste et des télécommunications était régi principalement par l'ordonnance n°75-89 du 30 décembre 1975, modifiée et complétée, et le Ministère de la Poste et des Technologies de l'Information et de la Communication (*MPTIC*) exerçaient, sous le régime du monopole, les fonctions d'opérateur postal et d'opérateur de télécommunications. Il était par ailleurs en charge des fonctions de définition de la politique sectorielle et du cadre réglementaire applicable.

En 2000 l'État Algérien a promulgué la loi 2000-03 du 05 aout 2000 fixant un dispositif concernant les règles et le fonctionnement général et un calendrier de réformes qui ont pour objectif, l'introduction de la concurrence dans son secteur de télécommunications et de le mettre aux standards internationaux, tant sur la qualité et la diversité de l'offre que sur l'amélioration du service univers.

Cette dernière a défini les conditions du développement et de fourniture des services de la poste et des télécommunications et a fixé les principes selon lesquels ces services doivent être assurés dans des conditions objectives, transparentes et non discriminatoires.

Par conséquent ; cette promulgation a été cause de plusieurs changements dans ce secteur citant ;

Séparation des fonctions de réglementation, de régulation et d'exploitation avec la création :

- D'une Autorité de régulation de la Poste et des Télécommunications (*ARPT*) ;
- D'une SPA « *Algérie Télécom* » ;
- D'un établissement public à caractère industriel et commercial (*EPIC Algérie poste*) ;
- Ouverture du secteur de la poste et des télécommunications à la concurrence et ouverture du capital d'Algérie Télécom au secteur privé.

Et a pour objectifs principaux :

- Développer et fournir des services de poste et de télécommunication de qualité dans des conditions objectives, transparentes et non discriminatoires dans un environnement concurrentiel sain tout en organisant l'intérêt général ;
- Définir les conditions générales d'exploitation des domaines de la poste et des télécommunications par les opérateurs ;

- Définir le cadre et les modalités de régulation des activités liées à la poste et aux télécommunications ;
- Créer les conditions de développement en séparant des activités de la poste et des télécommunications ;
- Et de Définir le cadre institutionnel d'une autorité de régulation autonome et indépendante.¹

Par ailleurs, l'article 31 de la loi n° 2000-03 dispose que « *le régime d'exploitation applicable à chaque type de réseaux, y compris radioélectriques et aux différents services de télécommunications pouvant être exploités, et fixés par voie réglementaire* » et c'est dans cette lignée que le décret exécutif n° 01-123 du 9 mai 2001 relatif au régime d'exploitation applicable à chaque type de réseaux, y compris radioélectriques et aux différents services de télécommunications a vu le jour.

Dans son article 02, ce décret exécutif prévoit que l'établissement et/ou l'exploitation de réseaux publics de télécommunications, et/ou la fourniture de services téléphoniques sont subordonnés à l'obtention d'une licence délivrée par décret exécutif.

Dans le même temps, un arrêté du ministère des postes et télécommunications a été publié, et qui a fixé la première date d'ouverture à la concurrence du réseau GSM au jeudi 10 mai 2001. Et c'est dans ces dispositifs juridiques que, le 11 juillet 2001, avec une offre de 737 millions de dollars américains, le premier opérateur privé de télécommunications mobile, Orascom Télécom Algérie sous la marque commerciale DJEZZY a pu naître en devenant opérationnel le 15 février 2002.²

1.1.1 Les acteurs du secteur de la téléphonie mobile

Le marché de la téléphonie mobile, suite à son ouverture à la concurrence, constitue le centre d'interaction de rôles et d'objectifs entre des acteurs institutionnels et opérateurs téléphoniques, donnant ainsi une nouvelle dimension à ce secteur.

1.1.1.1 Les acteurs institutionnels

Les principaux acteurs institutionnels du secteur de la téléphonie mobile sont en ordre de trois à savoir.

▪ L'autorité de régulation des postes et des télécommunications (ARPT)

La libéralisation du marché des télécommunications et son ouverture à la concurrence, exigent un arbitrage, et la mise en place des mécanismes afin de formuler les règles et les

¹ A.HADJOU « *Analyse de la structure et la dynamique concurrentielle au sein du secteur des télécommunication en Algérie cas de la téléphonie mobile* » thèse magister soutenue le 25 février 2014, p.140.

² *Idem* .

processus qui régiront et réglementeront la production et la fourniture de services aux consommateurs.

L'Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications (ARPT) est une institution indépendante dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Créée dans le cadre de l'ouverture à la concurrence des marchés de la Poste et des télécommunications, elle a pour mission de favoriser l'essor du secteur à travers diverses actions.¹

▪ **Ses missions**

- Veiller à l'existence d'une concurrence effective et loyale sur les marchés postaux et des télécommunications en prenant toutes mesures nécessaires afin de promouvoir ou de rétablir la concurrence sur ces marchés ;
- Veiller à fournir, dans le respect du droit de propriété, le partage des infrastructures de télécommunications ;
- De Planifier, gérer, assigner et contrôler l'utilisation des fréquences dans les bandes qui lui sont attribuées dans le respect du principe de non-discrimination ;
- D'établir un plan national de numérotation, d'examiner les demandes des numéros et de les attribuer aux opérateurs ;
- Approuver les offres de références d'interconnexion ;
- Octroyer les autorisations d'exploitation ;
- D'agréer les équipements de la Poste et des Télécommunications et préciser les spécifications et normes auxquelles ils doivent répondre ;
- De se prononcer sur les litiges en matière d'interconnexion ;
- D'arbitrer les litiges qui opposent les opérateurs entre eux ou avec les utilisateurs ;
- Recueillir auprès des opérateurs les renseignements nécessaires à l'accomplissement des missions qui lui sont assignées ;
- Coopérer, dans le cadre de ses missions, avec d'autres autorités ou organismes tant nationaux qu'étrangers ayant le même objet ;
- De produire les rapports et statistiques publiques ainsi qu'un rapport annuel comportant la description de ses activités, un résumé de ses décisions, avis et recommandations sous réserve de la protection de la confidentialité et des secrets d'affaires ainsi que le rapport financier, les comptes annuels et le rapport de gestion du fonds pour le service universel.

¹ www.arpt.dz rapport annuel de 2016 Consulté et téléchargé le 6 novembre 2018 à 10 h30

Elle a été consultée par le Ministre de la Poste et des Technologies de l'Information et de la Communication pour la préparation de tout texte relatif à l'activité du secteur, notamment l'élaboration des textes réglementaires, des cahiers des charges des licences de télécommunications.

Elle est habilitée aussi, par la loi, à formuler toute recommandation à l'autorité compétente préalablement à l'octroi, la suspension, le retrait ou le renouvellement de licences, et donne un avis, notamment sur :

- Toutes les questions relatives à la poste et aux télécommunications ;
- La fixation des tarifs maximums du service universel de la poste et des télécommunications ;
- L'opportunité ou la nécessité d'adopter une réglementation relative à la poste et aux télécommunications ;

Et pour accomplir ces missions en toute indépendance, l'Autorité de régulation est dotée d'organes décisionnels suivants :

- *Le Conseil* : il est composé de 7 membres dont le Président, désignés par le Président de la République ;
- *Le Directeur Général* : nommé par le Président de la République, il est assisté par le département juridique et dispose des cinq (5) directions suivantes :
 - La Direction des réseaux et Services de Télécommunications ;
 - Direction de la Poste ;
 - Interconnexion et Nouvelles Technologies ;
 - Économie et Concurrence ;
 - Administration et Ressources Humaines.

Étant donné que l'ARPT dispose de l'autonomie financière, le Conseil arrête pour chaque exercice un budget prévisionnel, en équilibre sur la base des prévisions de produits et de charges et les comptes annuels sont certifiés par le Commissaire aux Comptes de l'Autorité.

Pour les ressources nécessaires au fonctionnement de l'ARPT, aux termes de l'article 22 de la loi 2000-03, elles proviennent :

- Des redevances (*assignation des fréquences radioélectriques, stations de base, gestion des bandes GSM, accès au plan de numérotation et opérateurs courriers accélérés*) ;
- Contribution à la recherche, à la formation et à la normalisation en matière de télécommunications ;
- Des rémunérations pour services rendus ;

- D'un pourcentage fixé par la loi de finances de la contrepartie financière payée par les bénéficiaires de licences ;
- Des contributions des opérateurs au financement du service universel de la poste et des télécommunications.

Par ailleurs, pour l'accomplissement de ses missions, l'ARPT peut, en cas de besoin, recourir à des crédits complémentaires inscrits au budget général de l'Etat. L'ARPT reste néanmoins soumise au contrôle à posteriori de la Cour des comptes. L'ARPT aussi bénéficie du soutien de bailleurs de fonds internationaux (*Banque Mondiale et Banque Africaine de Développement*).¹

▪ **Le ministère de la poste et des technologies d'information et de communication**

Le Ministère de la Poste et des Technologies de l'Information et de la Communication (MPTIC) exerçait, sous le régime du monopole, les fonctions d'opérateur postal et d'opérateur de télécommunications. Il était par ailleurs en charge des fonctions de définition de la politique sectorielle et du cadre réglementaire applicable.

Mais avec les reformes du secteur, les missions « *du MPTIC* » ont des attributions nouvelles. Conformément à la loi, le MPTIC élabore et met en œuvre la politique sectorielle, définit la stratégie d'ouverture et prépare l'encadrement réglementaire de cette ouverture.²

▪ **L'organisation du ministère de la Poste et des Technologies de l'Information et de la Communications**

L'organisation du ministère est basée sur :

- *La direction de l'administration générale (D.A.G)* dont le rôle comprend l'administration et la gestion du personnels (ex. Régulation, carrières, examens et concours) et des moyens matériels (patrimoine, véhicules, stock des produits nomenclatures et imprimés) et affaires générales, sociales, culturelles et sportives ;
- *La direction des budgets et de la comptabilité (D.B.C)* qui est responsable de la gestion des budgets de fonctionnement et d'équipements, du financement et de la comptabilité, des appels d'offre, de la réglementation et documentation ;
- *La direction des équipements de transmission (D.E.T)*, sa fonction comporte la gestion du réseau GSM, des équipements de transmission et radiocommunication ;
- *La direction des équipements de communication (D.E.C)*, son rôle est la gestion des équipements de communication et des réseaux d'entreprises (*exemple Téléphone, télex...*) ;

¹ www.arpt.dz rapport annuel de 2016.

² www.mpttn.gov.dz consulté le 6 novembre 2018 à 23 :14.

- La direction de la régulation et du marketing des télécommunications (D.R.M.T) dont les activités consistent à la gestion administrative du réseau téléphonique et des liaisons spécialisées, de l'exploitation, du marketing et de la tarification ;
- La direction de la planification et de l'information (D.P.I) qui est chargée des études statistiques, de l'équipement informatique, de la planification des programmes et de l'information ;
- La direction de la poste et des services financiers postaux (D.P.S.F.P) qui quant à elle est chargée de la gestion de la poste et des services financiers postaux, de l'acheminement et de la distribution du courrier, des mandats du CCP et de la CNEP.

1.1.1.2 Les opérateurs de téléphonie mobile

Après la décision de l'État concernant l'ouverture du marché des télécommunications à la concurrence une deuxième licence a été attribuée à l'opérateur Égyptien Orascom Télécom Algérie (actuellement Optimum Télécom Algérie) en juillet 2001 et une troisième en décembre 2003 pour l'opérateur Wataniya Télécom Algérie.

Un opérateur mobile est une entité qui met à disposition les services de communication à distance cela entend généralement un lien vers au moins un réseau ouvert de communication.

Il existe en Algérie trois opérateurs mobile, dans le passage suivant nous allons commencer notre présentation par l'opérateur historique Algérie Telecom Mobile, l'opérateur historique et la filiale d'Algérie Telecom.

- Algérie Télécom Mobile sous la marque MOBILIS

Figure N°5 : Le logo de MOBILIS



Source : www.mobilis.dz consulté le 6 novembre 2018 à 13 :50 .

Mobilis, ou ATM (Algérie Télécom Mobile), filiale d'Algérie Télécom, est un des 3 grands opérateurs mobiles algériens.

Chapitre II : Analyse du secteur de la téléphonie mobile en Algérie

Devenu autonome en août 2003, Mobilis propose à ses clients des offres post et prépayées, SMS / MMS, roaming à l'international, messagerie vocale, consultation de la facture sur Internet, notifications gratuites du solde après chaque appel, appels gratuits vers un ou plusieurs numéros favoris.

Tableau N° 3 : Fiche présentatrice de l'entreprise MOBILIS

Date de création	2003
Dates clés	Janvier 2003 Création d'Algérie Télécom à partir des PTT Août 2003 : Création de Mobilis
Fondateurs	Algérie Télécom
Forme juridique	SPA
Slogan	« Partout Avec Vous » (Français)
Siège social	Quartier d'Affaires de Bab Ezzouar 16000Alger
Direction	Sid Ahmed Zaidi (2018)
Actionnaires	Algérie Télécom (100%)
Activités	Opérateur de télécommunications Opérateur de téléphonie mobile
Société mère	Algérie Télécom
Sociétés sœurs	Algérie Télécom Djaweb
Effectifs	4 700 (au 31/12/2012)
Site web	Mobilis.dz
Chiffre d'affaires	275.6 millions \$ (2016)
Nombres d'abonnés	

Source : www.mobilis.dz consulté le 6 novembre2018 à 13 :50.

Par la suite nous allons passer à l'opérateur Koweïtien Ooredoo qui a détenu la troisième licence dans marché algérien de la téléphonie mobile en 2003.

▪ L'opérateur Ooredoo anciennement Nedjma

Figure N°6 : Logo d'Ooreedo depuis 2015



Source : www.ooredoo.dz consulté le 9 novembre2018 à 16 :50.

Chapitre II : Analyse du secteur de la téléphonie mobile en Algérie

Ooredoo précédemment connu sous le nom Nedjma (*étoile en langue arabe*) est le troisième opérateur (*en termes de date d'entrée en vigueur*) de téléphonie mobile en Algérie. C'est la marque commerciale mobile de Wataniya Télécom Algérie. Le parc abonné (GSM + 3 G) d'Ooredoo s'est établi à plus de 12,298 millions en (2015).

Wataniya Télécom Algérie (WTA), le premier opérateur multimédia de téléphonie mobile en Algérie, a obtenu une licence de desserte nationale des services de téléphonie sans fil en Algérie. Le 2 décembre 2003, grâce à une soumission gagnante de 421 millions de dollars US. Le 25 août 2004, Wataniya a procédé au lancement commercial sous l'ancienne marque Nedjma.

Voici une fiche récapitulative qui illustre les principaux éléments permettant de la présenter et la comparer à ses concurrents.

Tableau N°4 : Fiche présentatrice de l'entreprise Ooredoo

Date de création	25 aout 2004
Dates clés	15 décembre 2013 : Changement de nom (de Nedjma à Ooredoo)
Personnages clés	Abdullah bin Mohammed bin Saud al-Thani
Forme juridique	SPA
Slogan	« Ooredoo, Dima Mâakoum ».
Siège social	Alger Algérie.
Direction	Hendrik Kasteel (Directeur Général) Waleed Mohamed Al-Sayed (Vice-Président)
Actionnaires	Ooredoo
Activités	Opérateur de télécommunications Produits Téléphonie mobile HSPA+ 3G++ 4G LTE Push to talk telephones portables
Société mère	Ooredoo
Sociétés sœurs	Ooredoo Tunisia ; Ooredoo Qatar; Ooredoo Maldives Ooredoo Asia cell; Ooredoo Nawras ; Ooredoo NavLink; Ooredoo Indosat
Effectif	2 500
Site web	www.ooredoo.dz
Chiffre d'affaires	\$790,6 millions (2016)
Fonds propres	43 067 455 185 DZA
Nombres d'abonnés	

Source : www.ooredoo.dz consulté le 6 novembre 2018 à 13 :45.

Passons au troisième opérateur, l'Ex leader du secteur de la téléphonie mobile en Algérie, Djezzy qui détenait la première licence en 2001.

▪ L'opérateur Optimum Télécom Algérie¹

Figure N°6 : Logo de DJEZZY



Source : www.ooredoo.dz consulté le 16/09/2018 à 20 :45.

Tableau N° 4 : Fiche présentatrice de l'entreprise Djazzy

Date de création	11 juillet 2001
Dates clés	2002 : le lancement officiel du réseau djazzy 2003 : le réseau est disponible dans les 48 wilayas 2004 : le lancement d'Allo OTA 2014 : le lancement de la 3G 2016 : le lancement de la 4G
Forme juridique	SPA
Slogan	Avec elle tu peux
Siège sociale	Dar El Beida Alger
Direction	Vincenzo NESCI (président exécutif) Mattieu GALVANI (directeur général)
Actionnaires	L'État algérien 51% Vimpel Com 49%
Activités	Opérateur de télécommunications
Produits	Liberty, GO, Play, Millenium....
Société mère	Global Telecom Holding
Sociétés sœurs	Bee line, Kyivstar, Wind, Mobilink, banglalink
Effectifs	+4000
Site web	www.djazzy.dz
Chiffres d'affaires	1796323 millions de dollars en 2013
Nombres d'abonnés	

Source : www.djazzy.dz consulté le 6 novembre 2018 à 14 h20.

¹ www.djazzy.dz consulté le 16/09/2018 à 20h45.

Sous la marque commerciale *DJEZZY* Optimum Télécom Algérie SPA et anciennement Orascom Télécom Algérie est un opérateur de téléphonie mobile algérien qui a été créé le 11 juillet 2001 avant d'ouvrir son réseau en février 2002.

Leader des technologies de communication mobiles avec plus de 17 millions d'abonnés au mois de décembre 2015, l'entreprise fournit une vaste gamme de services tels que le prépayé, le post-payé, Internet ainsi que les services à valeur ajoutée et le service universel de télécommunication (*SUT*).

En janvier 2015, le Fonds national d'investissement (*FNI*) prend le contrôle de 51 % du capital de la société après trois ans de négociation et plus de quatre ans d'activité très réduite. Toutefois, selon les termes de l'accord, le groupe VimpelCom, garde la responsabilité du management de l'entreprise, avec 49 % des actions.

Djezzy couvre 95 % de la population à travers le territoire algérien, et ses services sont déployés dans les 48 wilayas du pays. Ce dernier a connu une croissance très forte ; il a acquis un million de nouveaux abonnés en 6 mois entre juin et décembre 2007, le premier million d'abonnés ayant été atteint en septembre 2003.

L'entreprise est dirigée par Vincenzo Nesci, président exécutif, et Thomas Herbert Gutjahr, directeur général. Elle compte plus de 4 000 employés.

Nous allons procurer plus d'informations sur OTA dans le chapitre pratique.

Section 2 : Le marché de la téléphonie mobile en chiffres

Depuis sa libéralisation, Le marché de la téléphonie mobile en Algérie n'a pas cessé d'enregistrer de bonnes performances avec une croissance exponentielle, au point où la commutation mobile a dépassé, et de loin, toutes les prévisions en matière de télé densité et de diversité de services et produits. Ainsi l'étude quantitative que nous allons entreprendre dans cette section, en témoigne de cette réalité.

« Le marché de la téléphonie mobile poursuit sa croissance : Presque tous les Algériens ont un cellulaire ».¹

2.1. Situation globale du marché de la téléphonie mobile en Algérie (2015-2016)

Globalement, le secteur de la téléphonie mobile connaît, dans notre pays, une évolution notable. Cette évolution se manifeste directement dans la progression enregistrée en une année ; c'est à dire de 2015 à 2016 ; dans le nombre d'abonnés actifs à la téléphonie mobile et à Internet.

Au 31 décembre 2016, le marché de la téléphonie mobile atteint les 47 millions d'algériens à avoir souscrit un abonnement à la téléphonie fixe et mobile. Contre 43,39 millions en 2015 et un chiffre d'affaires de 444 milliards de DA contre 433 milliards en 2015 soit une progression de 2,54%.

Tableau N° 5 : Le parc global de nombre d'abonnés de la téléphonie mobile

	2015	2016	Évolution
Algérie Télécom Mobile	14 087 440	17 344 746	+23,12%
Optimum Télécom Algérie	17 005 165	16 367 886	-3,75%
Wataniya Télécom Algérie	12 298 360	13 328 689	+8,38%
Total des abonnés GSM,3G& 4G	43 390 965	47 041 321	+8,41%

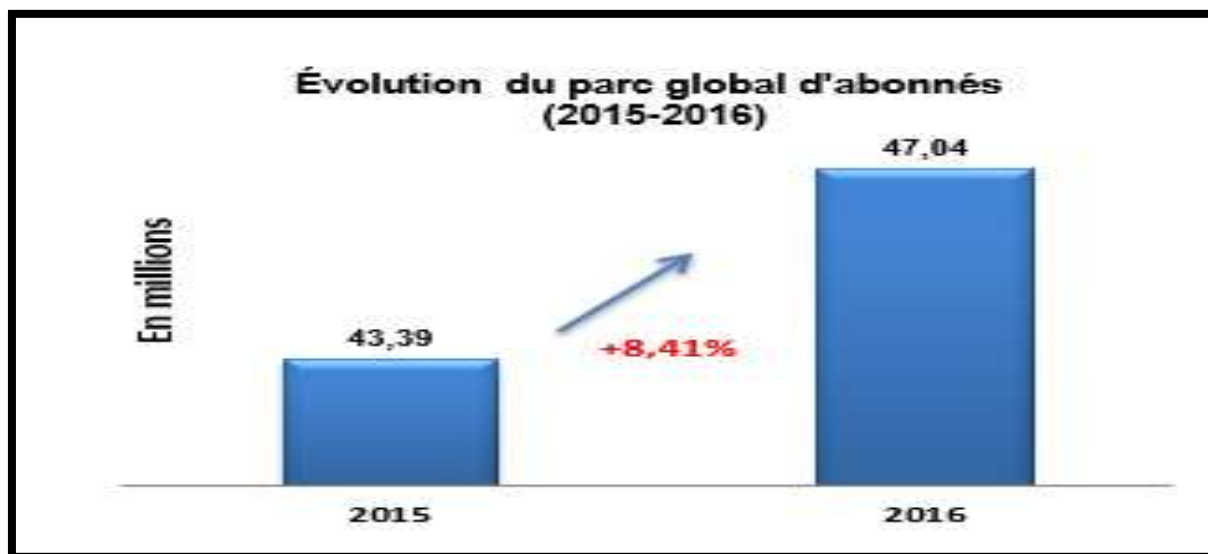
Source : Observatoire de l'ARPT www.arpt.dz consulté le 7 novembre 2018 à 00h35.

Avec plus de 47 millions d'abonnés, le marché national de la téléphonie mobile est en pleine expansion. Il rapporte de nombreux millions de dollars aux trois opérateurs qui sont en concurrence féroce. D'après ce tableau, le marché Algérien de la téléphonie mobile a connu une importante évolution en termes de nombre d'abonnés, avec un taux de 8.41% en seulement une année.

¹ Le président du conseil d'administration de l'ARPT dans son rapport de 2016.

Pour mieux illustrer cette évolution nous avons complété ce tableau par une représentation graphique réalisée par l'ARPT.

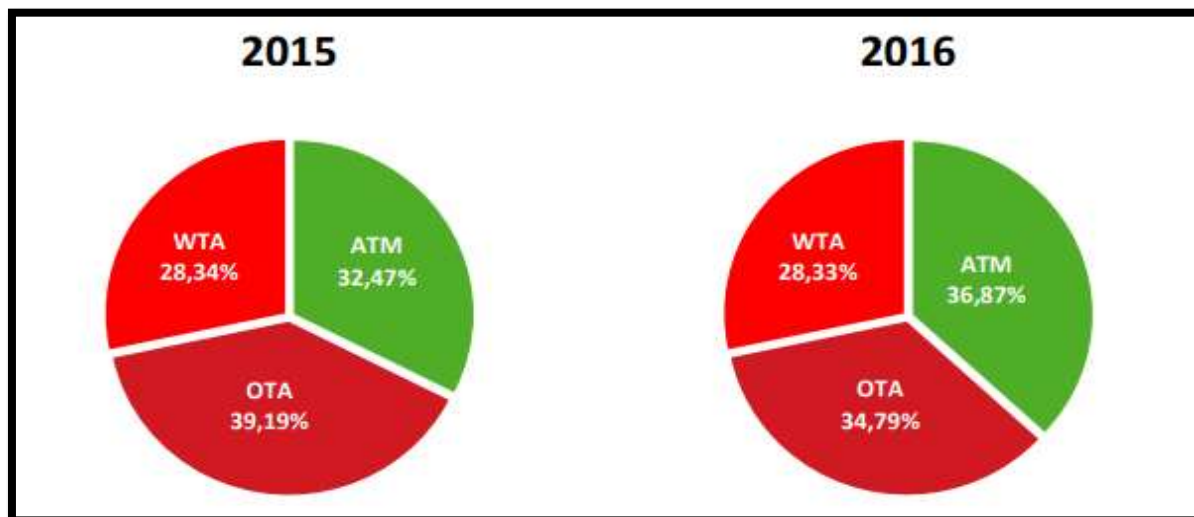
Figure N° 7 : L'évolution du parc global d'abonnés de 2015 à 2016



Source : Observatoire de l'ARPT www.arpt.dz consulté le 7 novembre 2018.

Et pour montrer la part de marché de chacun des opérateurs nous avons élaboré cette représentation.

Figure N° 8 : Répartition des parts de marché en fonction du nombre d'abonnés



Source : Observatoire de l'ARPT www.arpt.dz consulté le 7 novembre 2018.

D'après cette figure, nous constatons que le marché de la téléphonie mobile en Algérie en 2015-2016 est réparti comme suit ;

32.47% pour ATM (*Mobilis*) contre 36.87% en 2016 soit une évolution de 23.12%, une baisse de 3.75% de la part de marché d'OTA (*Djezzy*), qui représentait 39.18% en 2015 contre 34.79% en 2016, quant à la part de marché de WTA (*Ooredoo*) est passée de 28.34% à 28.33% en fin 2016.

2.2. Répartition des abonnés par technologie

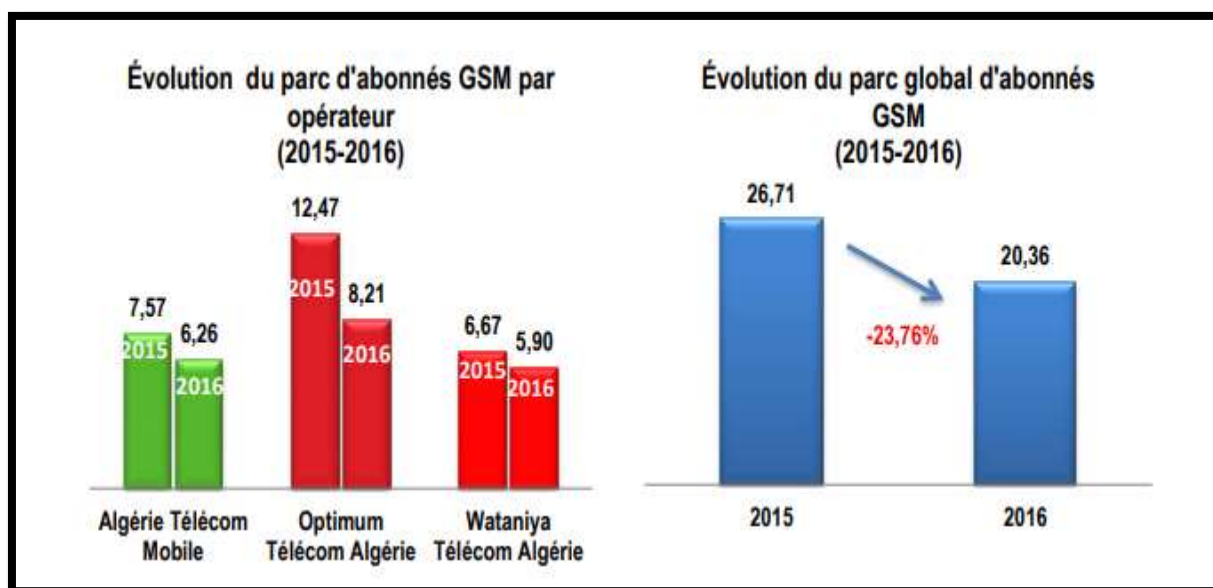
Et pour mieux décortiquer notre étude nous avons répartie cette analyse en trois parties, et cela en fonction de nombre d'abonnés par type de réseau.

2.2.1 La situation globale du marché en fonction des abonnés GSM

Le parc d'abonnés à la GSM a connu une régression depuis l'apparition de la 3G en 2014 ce qui a provoqué une migration d'un nombre important d'abonnés vers le haut débit.

Dans cette figure nous allons représenter graphiquement la situation du parc GSM ;

Figure N°9 : Représentation graphique de la situation globale du marché de la téléphonie mobile en fonction des abonnés GSM



Source : Observatoire de l'ARPT www.arpt.dz consulté le 7 novembre 2018.

Comme nous pouvons le constater ci-dessus, l'évolution du parc d'abonnés GSM par opérateur est négative. En effet le nombre d'abonnés GSM a connu une baisse de 23,76% en 2016, et ce phénomène est notamment dû à la migration des abonnés vers les réseaux troisième génération (3G).

2.2.2. Situation globale du marché de la téléphonie mobile en fonction des abonnés 3G

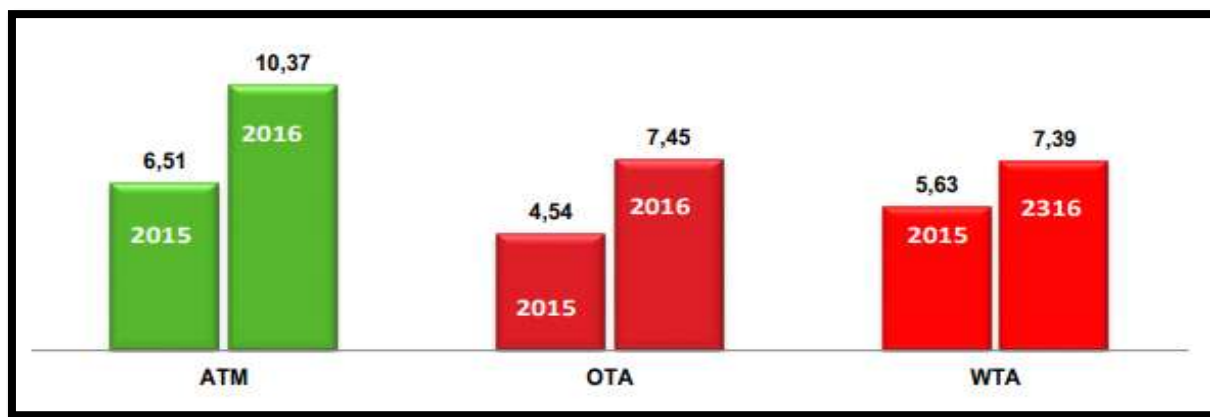
La 3G désigne la troisième génération du réseau de la téléphonie mobile qui a succédé la GSM. Ce n'est qu'au 15 décembre 2013 que le réseau 3G a fait son apparition en Algérie. Au 30 novembre 2014 le nombre d'abonnés à internet comptait plus de 10 millions contre 240 000 avant le lancement de cette dernière. Au 31 décembre 2016 le parc de la 3G a atteint 25.215 millions d'abonnés. ¹

¹ OUBRAHAM (S), KACI AISSA(R), « le lancement d'un nouveau produit à l'ère de la digitalisation : cas Optimum Telecom Algérie », mémoire de Master en sciences commerciales Option Marketing et Management, Mouloud MAMMERI, Tizi-Ouzou, 2017,p.91.

2.2.2.1 Présentation du marché de la 3G en fonction de nombres d'abonnés

Le graphique suivant illustre l'évolution des nombres d'abonnés de la 3G pour chaque opérateur à la période 2015-2016 selon les données de l'ARPT.

Figure N° 10 : Représentation graphique du parc abonné aux réseaux 3 G par opérateur : en millions d'abonnés



Source : Observatoire de l'ARPT www.arpt.dz consulté le 7 novembre 2018.

En 2016 le parc d'abonnés 3G de ATM compte un total de 10 372 787 abonnés, avec une évolution de 59.24% par rapport à l'année précédente ;

En 2016 le parc d'abonnés 3G Djezzy compte 7 453 987 abonnés, soit une évolution de 64,25% par rapport à 2015 ;

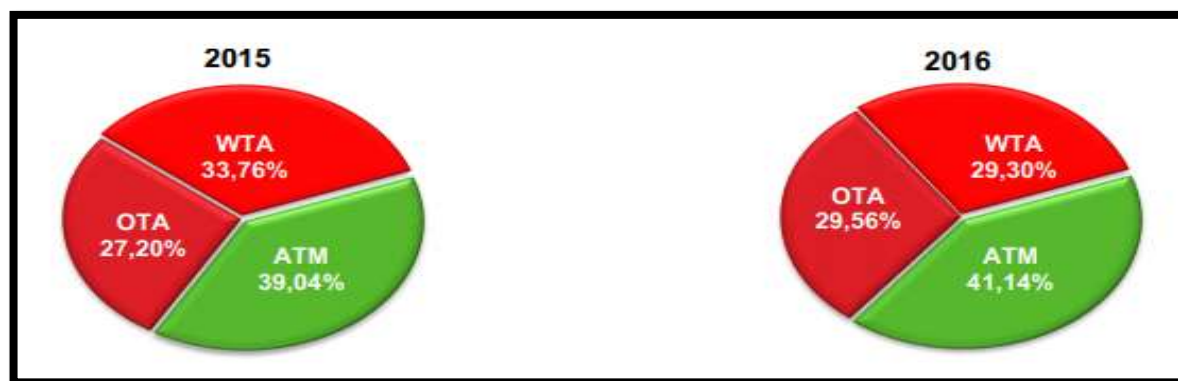
Le parc d'abonnés 3G WTA compte en 2016, un total de 7 387 958 abonnés et une évolution de 31,17% par rapport à 2015.

En somme, le parc d'abonnés 3G global qui en 2015 était de 16 684 697 abonnés, a suivi une évolution de 51,12% et passe en 2016 à 25 214 732 abonnés.

2.2.2.2. Présentation du parc de la 3G en fonction de parts de marché par opérateur

Cette figure représente les parts de marché des opérateurs en termes d'abonnés à la technologie 3G en 2015-2016 .

Figure N°11: Répartition des parts de marché en fonction des abonnés 3G



Source : Observatoire de l'ARPT www.arpt.dz consulté le 7 novembre 2018.

En termes de parts de marché relatives au parc d'abonnés à la troisième génération la situation est la suivante :

- Une augmentation des parts de marchés de l'opérateur ATM de 39.04% en 2015 à 41.14% en 2016. OTA a aussi enregistré une évolution de ses parts ; de 27.20% à 29.56% en 2016 ;
- L'opérateur WTA quant à lui, il a marqué une régression remarquable de ses parts de marché en 2016 ; de 33.76% en 2015 contre 29.30%.

2.2.3 La situation globale du marché en fonction de la technologie 4G

La 4G est la quatrième génération des standards de la téléphonie mobile. Elle peut être considérée comme une mise à jour de la 2G et de la 3G.

La 4G garantit un débit beaucoup plus élevé que celui de la 3G, à noter qu'elle permet un très haut débit sur le téléphone, à savoir ; des transmissions de données à des débits supérieurs à 100 Mb/s voir supérieur à 1 Gb/s.¹

Nous allons procurer plus d'informations sur la technologie 4G dans le chapitre pratique. Le tableau suivant représente le nombre d'abonnés pour chaque opérateur en termes de la 4G, en 2016 ;

2.2.3.1 Présentation du parc 4G en fonction de nombre d'abonnés

En 2016 le parc d'abonnés à la 4G a atteint 1.465.811 abonnés avec : 712 670 abonnés pour ATM, détient le parc le plus important, suivi de l'opérateur OTA avec 707 670 abonnés, et 45 077 abonnés détenus par l'opérateur WTA.

Tableau N° 8 : Situation globale du marché en fonction des abonnés 4G

	2016
Algérie Télécom Mobile	712 670
Optimum Télécom Algérie	707 064
Wataniya Télécom Algérie	45 077
Total des abonnés 4G	1 464 811

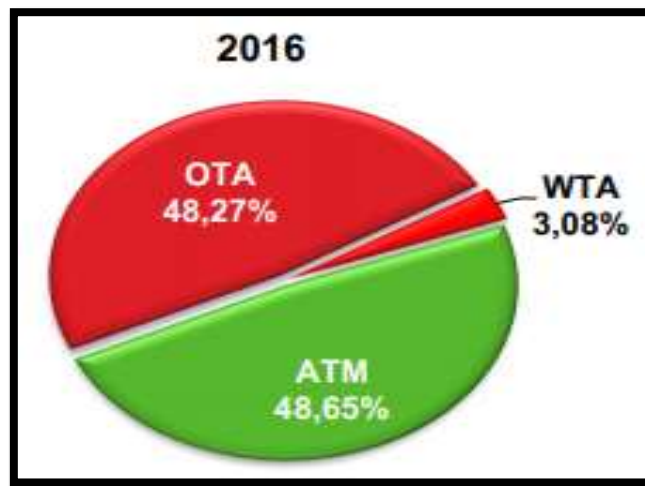
Source : Observatoire de l'ARPT www.arpt.dz consulté le 7 novembre 2018.

¹ OUBRAHAM (S), KACI AISSA(R), « le lancement d'un nouveau produit à l'ère de la digitalisation : cas Optimum Telecom Algérie », Op.cit.p.91.

2.2.3.2. Présentation du parc 4G en fonction des parts de marché par opérateur

Cette figure représente les parts de marché détenues par les trois opérateurs en fonction de leurs abonnés 4G.

Figure N° 12 : Les parts de marchés des abonnés à de la 4G (2016)



Source : Observatoire de l'ARPT www.arpt.dz consulté le 7 novembre 2018.

Au cours de l'année 2017, le secteur des télécommunications, en Algérie, a connu une baisse quasi-générale de ses activités. À l'exception du nombre d'abonnés de la 4e génération de la téléphonie mobile (4G) qui a grimpé de 573,37%, le reste des activités ont enregistré un déclin, selon Mohammed Ahmed Nacer, président du conseil de l'Autorité de régulation des postes et télécommunication (ARPT) lors d'une conférence de presse consacrée à la présentation du rapport annuel sur l'activité des postes et télécommunication en Algérie au cours de l'année 2017.

Tableau N° 9 : La situation globale du marché de la téléphonie mobile en Algérie (2016-2017) en millions d'abonnés

	2016	2017	Évolution
Abonnés de la GSM	20.125	14.125	-29%
Abonnés de la 3G	24.227	21.592	-11%
Abonnés de la 4G	1.465	9.868	+570%

Source : élaboration personnelle d'après l'article de SADI ;(G), sur www.reporters.dz.

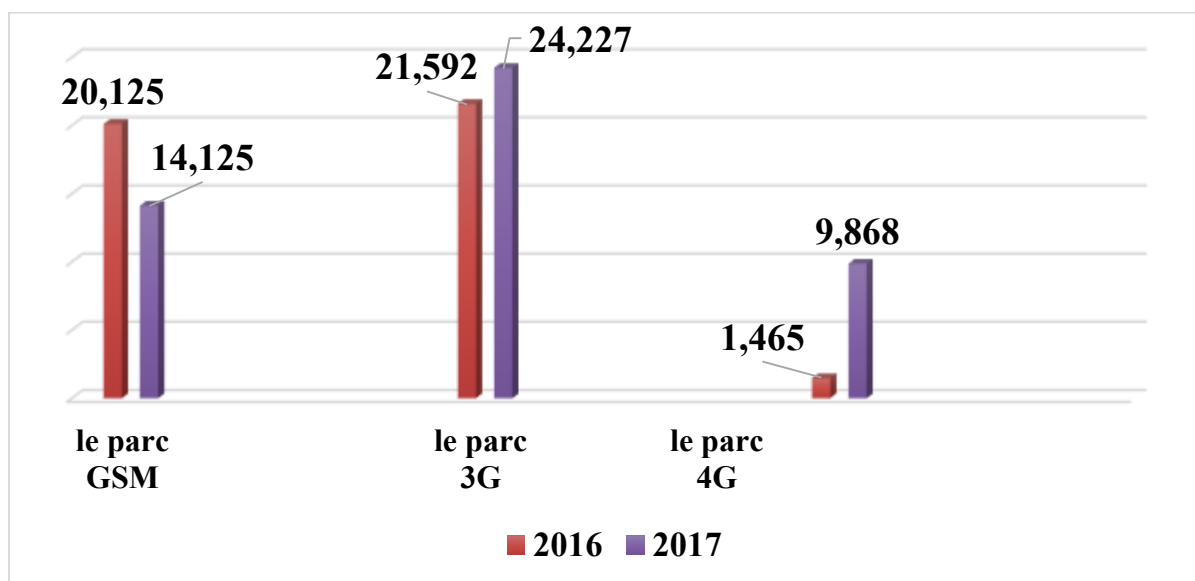
Le 31/12/2017 le parc d'abonnés GSM et 3G ont enregistré une baisse remarquable en terme de nombre d'abonnés ;

Avec -29% le parc GSM atteint les 14.125 millions d'abonnés contre 20.125 en fin 2016 et régression de 11% le parc 3G atteint les 21.592 après avoir enregistré 24.227 millions en 2016.

Cette baisse notable s'explique par la migration des abonnés vers les nouvelles technologies ce qui constitue une tendance naturelle ; et c'est pourquoi le marché de la 4G a marqué une progression trop importante en termes d'abonnés avec 9.868 millions contre 1.465 soit une évolution de 570% au bout d'une année.

Le graphique suivant illustre l'évolution du marché global de la téléphonie en 2016-2017 ;

Figure N° 13 : Représentation graphique de la situation globale du marché de la téléphonie mobile (2016-2017)



Source : Élaboration personnelle à partir des données de l'article rédigé par SADI. (G), *ECO-News*.

D'après ce graphique nous pouvons constater qu'après l'intégration de la 4G par l'autorité de régulation les deux parcs GSM et 3G ont connu une baisse considérable en termes d'abonnés en une année seulement.

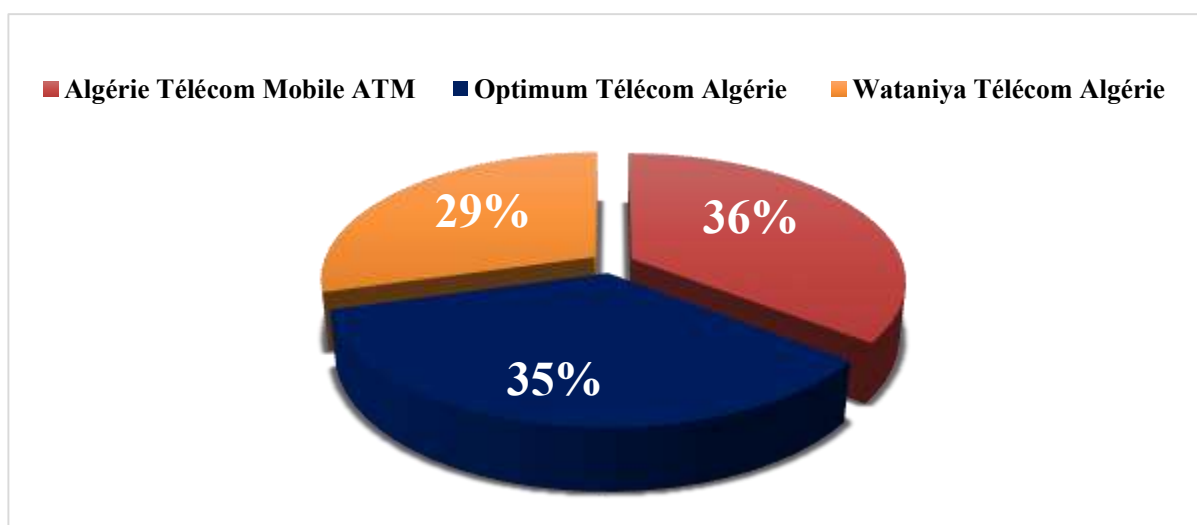
Tableau N°10 : La situation globale du parc 4G en millions d'abonnés en 2017

	2017
Algérie Telecom mobile ATM	3.505.803
Optimum télécom Algérie	3.459.409
Wataniya télécom Algérie	2.902.459
Total des abonnés	9.867.671

Source : Élaboration personnelle à partir de l'article d'ECO- News .

En 2017 le marché de la téléphonie mobile 4G a enregistré une évolution importante, un grand nombre d'abonnés ont abandonné la GSM et même la 3G pour passer au plus haut débit. Leur nombre est passé de 1.465 millions en 2016 pour atteindre les 9.867 millions en fin 2017.

Figure N° 14 : Répartition des parts de marché des opérateurs en termes de la 4G en 2017



Source : élaboration personnelle à partir des données de l'article de www.reporters.dz.

En termes de parts de marché, les opérateurs partagent leur marché comme suit :

36% de parts de marché détenues par le leader de la téléphonie mobile ATM, suivi par OTA avec 35.05% et de WTA avec seulement 29% de parts

Pour bien compléter notre étude du secteur on a essayé d'analyser le segment du DATA, à part entière, qui constitue un poids prédominant dans le secteur des télécommunications.

2.2.4 Le nombre d'abonnés et le taux d'accès à internet

L'Algérie comptait plus de 34.5 millions d'abonnés à l'internet fixe et mobile en 2017, contre 28.5millions en 2016, soit une augmentation de 6 millions d'abonnés selon le président du conseil de l'ARPT.

2.2.4.1 L'accès à internet fixe

Plus de 2.2 millions d'abonnés à internet haut débit filaire (ADSL) ont été enregistrés au 31 décembre 2017, soit une augmentation de 375000 client par rapport à 2016, selon un bilan rendu par l'opérateur Algérie Telecom.

Concernant la 4G LTE fixe (*internet haut débit sans fil*), 134 000 nouveaux clients ont été recensés en 2017portant ainsi environ 910 000 abonnés à ce service.

Algérie Telecom a indiqué, par ailleurs ; que 1583 entreprise privées et 1131 publiques ont été reliées au réseau internet haut débit.¹

¹ <https://www.huffpost-maghreb.com> publié le 31/01/2018 à 07h50 consulté le 24/01/19 à 10h14.

Les données chiffrées sont présentées dans le tableau ci-après ;

Tableau N°11: L'évolution du nombre d'abonnés à l'internet fixe 2016-2017

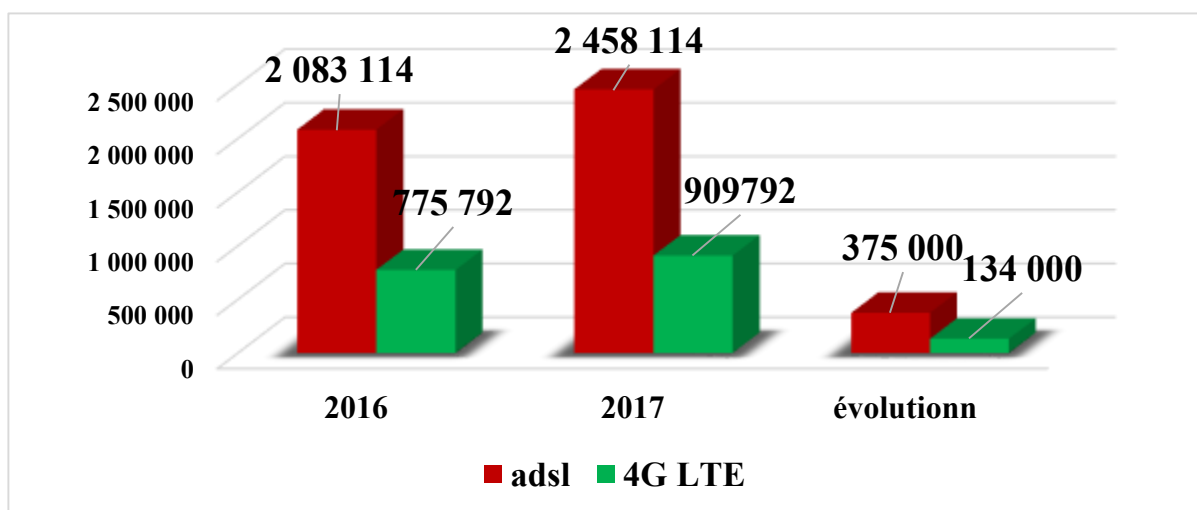
	2016	2017	Evolution
Abonnés à l'ADSL	2.081.114	2.458.114	375.000
Abonnés à la 4G LTE	775.792	909.792	134.000
TOTAL	2.858.906	518.208	3.367.906

Source : Élaboration personnelle à partir des données de l'ARPT.

Le nombre d'internautes abonnés aux réseaux ADSL et LTE, est en évolution de 375 000, et 134 000 respectivement.

La figure suivant illustre mieux les données chiffrées du marché de l'internet fixe et son évolution.

Figure N°15 :Le nombre d'abonnés à internet fixe en 2016-2017



Source : Élaboration personnelle à partir des données de l'article <https://www.huffpost-maghreb.com>.

Sur les 34.5 millions d'abonnés, uniquement 3.16 millions sont des abonnés à l'internet fixe, le reste, soit, 31.46 millions sont des abonnés à l'internet mobile.¹

2.2.4.2 L'accès à internet mobile

L'internet mobile est également utilisé pour la communication avec les correspondants à l'étranger par l'utilisation de Viber, WhatsApp ainsi que d'autres nouvelles applications.

Selon une enquête menée par la société spécialiste IMMAR Reasearch et Consultancy en février 2017 sur un échantillon de 3 000 individus, le nombre d'algériens utilisant les réseaux sociaux dépassent les 13 millions âgés de 15 ans et plus parmi eux, 50% des urbains et seulement 29% des ruraux.

¹ <https://www.TSA-algerie.com> publié le 23/04/2018 et consulté le 24/01/19 à 02h09.

La forte présence de l'internet mobile a été encouragée par la connexion sur les réseaux sociaux, puisque l'Algérie enregistre plus de 17 millions d'abonnés sur les réseaux sociaux à savoir ;

- **Facebook** : le réseau le plus fréquenté en Algérie avec plus de 9.7 millions de visiteurs par jour ;
- **YouTube** : 3.7 millions de visiteurs algériens par jour de 15 ans et plus ;
- **Google et Instagram** enregistrent 500 000 visites par jour ;
- **Oued kniss** : site algérien de ventes sur internet comptabilise 300 000 visiteurs au quotidien ;
- **Linkdin et Twiter** : se taillent la part du lion en termes de fréquence avec 82% du nombre d'utilisateurs ;
- **Les sites de divertissement** : (*jeux, musique, ...*) représentent 21% ;
- **Les plateformes de communication** : (*Skype, Viber, whatsApp,...*) ne représentent quant à elles que 11 % du nombre d'abonnés.

Selon le sexe l'enquête a révélé que 45% des internautes sont des hommes et 28% des femmes.

L'enquête s'est basée par ailleurs sur les moyens utilisés pour accéder à internet, et révèle que 77% des internautes se connectent à internet via un smartphone, contre 18% depuis leurs laptop.¹

Par conséquent, nous observons que la population algérienne est devenue de plus en plus sensible aux nouvelles technologies, résultat des changements et tendances ; et l'influence des réseaux sociaux sur les comportements, cette dernière mène également à l'utilisation de plus en plus répandue des services 3G/4G par toutes les tranches d'âge.

On note également l'entrée sur le marché algérien de nouveaux fabricants de produits électroniques ; notamment les chinois :

- **OPPO** (*Guangdong, Chine*) ;
- **HUAWEI** (*Schenzen, Chine*) ;
- **Condor** : L'entreprise algérienne spécialisée dans l'électroménager, l'électronique et le multimédia, commercialise également des Smartphones à des prix très compétitifs, qui proposent leurs Smartphones à des prix accessibles, aujourd'hui presque tous les algériens possèdent un smart phone et connectent aux réseaux sociaux.

¹ <https://www.l'ECHO-d'algerie-dz.com>, DRISS Amal «Internet et réseaux sociaux : le nombre des utilisateurs est en hausse » publié le 16/04/2017 consulté le 24/01/2019 à 13h30.

2.3 L'interconnexion entre les opérateurs mobiles (2017-2018)

L'Algérie fait de l'interconnexion une source de revenu pour certains des opérateurs. Selon les informations, de l'ARPT, les tarifs d'interconnexion voix des opérateurs de réseau mobile pour l'exercice 2017-2018, validés récemment par l'ARPT, sont de 0,95 DZD HT / minute pour Ooredoo et Djezzy, et de 1,38 DA HT / pour Mobilis soit 45 % plus cher que les deux opérateurs. En plus claire lorsque un abonné de Ooredoo et Djezzy appelle un numéro Mobilis, les deux premiers opérateurs payent 1,38 DA HT / minute. Inversement lorsqu'un abonné Mobilis appelle pour Djezzy ou Ooredoo, l'opérateur mobile public verse 0,95 DA HT / minute. Quant aux tarifs des terminaisons d'appels entre Ooredoo et Djezzy ils sont symétriques à 0,95 DA HT / minute.

Si les décisions portant approbation des catalogues d'interconnexion des opérateurs (*Mobilis, Djezzy, Ooredoo et Algérie télécom*), publiées sur le site web de l'ARPT donnent des indications sur la nature des tractations, et relatent les étapes du processus ayant amené à la validation des tarifs de terminaison des appels 2017-2018. L'on sait à la lecture des quatre décisions, que l'ARPT a demandé à chaque opérateur d'amender le catalogue d'interconnexion qu'il a proposé au début. Parmi ces processus trois sont quasiment identiques.

Il s'agit des cas d'Algérie Telecom (AT), de Djezzy (OTA) et d'Ooredoo (WTA). Il y a transmission d'un catalogue d'interconnexion (comportant les tarifs) de la part de l'opérateur, l'ARPT qui répond à une demande d'amendement dudit catalogue suivi d'une « *transmission* » d'un nouveau catalogue d'inter connexion « *dûment amendé* » à l'Autorité de régulation, un « *examen* » du catalogue d'inter connexion pour vérifier la « *prise en charge de la totalité des amendements demandés* » et, enfin sa validation.¹

Dans la décision relative à Mobilis (ATM), le document publié par l'ARPT montre d'importantes différences avec les trois précédents processus, et laisse entendre que le régulateur n'a pu se faire entendre. Selon cette décision, dans les échanges de courriers, ATM introduit deux recours au sujet de la terminaison des d'appel objet de la résolution (N°06) du 17 octobre 2017 de l'APT « *portant demande d'amendement du catalogue d'interconnexion* ».

Dans un premier courrier (du 23 octobre 2017), ATM « *sollicite un délai* » pour se conformer à la demande d'amendement sur la terminaison d'appel émanant du régulateur. Le 29 du même mois, l'opérateur mobile public Mobilis introduit un premier recours, ce qui signifie qu'il refuse totalement ou partiellement la demande la demande d'amendement concernant la terminaison d'appel. Le lendemain (30 octobre), l'ARPT adresse un « *courrier de réponses* ».

¹ Article du journal le Quotidien d'Oran publié le 27-11-2017 par Mohamed Mehdi. Le 24 janvier 2019 à 13h 45.

Quelques jours plus tard, le 05 novembre 2017, l'opérateur ATM « *introduit un deuxième recours, apportant des arguments complémentaire en en rapport avec la détermination de la terminaison d'appel* ». Le 06 novembre l'ARPT émet une seconde résolution (N°09) dans les cas de Mobilis, « *portant demande d'amendement du catalogue d'interconnexion de l'opérateur Algérie Telecom Mobil SPA pour l'exercice 2017-2018* ».

L'asymétrie détruit la valeur du marché. Au final l'ARPT s'est donc résolue à valider l'asymétrie des tarifs de terminaison d'appels entre Mobilis d'une part et Djezzy et Ooredoo d'autre part. Laissant la symétrie que pour ces deux derniers opérateurs. À noter que les tarifs de terminaison d'appels de l'exercice précédent était de 1,45 DA HT / minute pour Mobilis, 1,35 DA HT / minute pour Ooredoo et de 1 DA HT / minute pour Djezzy. Les tarifs d'interconnexion de Mobilis restent 45% plus chers, alors que l'opérateur est en situation de leader du marché avec 19,4 millions d'abonnés. Une situation qui ne semble pas être prise en compte par l'ARPT qui, de fait, contraint les deux autres opérateurs à financer Mobilis via l'interconnexion. Alors qu'en matière de tarifs d'interconnexion, la tendance mondiale est dans la symétrie. L'idée de la symétrie est de ne plus faire en sorte que les tarifs de l'interconnexion soient une source de revenus pour les opérateurs.

Section 3 : L'analyse des stratégies concurrentielles des trois opérateurs

Les opérateurs de la téléphonie mobile ont fait passer le marché d'une situation de rareté des offres et des services à une situation d'abondance et de diversité de ses derniers par un engagement compétitif. Mais aussi, les stratégies concurrentielles adoptées par les opérateurs, particulièrement celle des nouveaux entrants, ont engendré une nouvelle configuration du secteur et par conséquent le basculement des positions concurrentielles. Dans cette partie, Nous allons étudier et analyser les mouvements concurrentiels initiés délibérément par les trois opérateurs.

3.1 L'analyse de la stratégie concurrentielle de l'opérateur historique Algérie télécom mobile (ATM) MOBILIS

L'ouverture à la concurrence du marché de la téléphonie mobile constitue une arme à double tranchant pour l'opérateur historique. D'un côté cette ouverture se présente comme une opportunité pour l'opérateur historique, en finir avec la gestion publique en adoptant une logique commerciale. En effet, cette émancipation s'est concrétisée par la création d'une filiale autonome nommée Algérie Telecom (ATM) sous la marque *MOBILIS*. D'un autre côté, la libéralisation du marché est une rupture radicale de l'environnement pour un opérateur historique habitué à une situation de monopole.

En effet, l'ensemble des règles concurrentielles, économiques ou encore politiques qui avaient courus dans un environnement réglementé se trouvent bouleversées par un processus de libéralisation, et ce dernier a placé le marché au cœur d'un processus concurrentiel. Ainsi la stabilité, la visibilité et la sécurité qu'offrait le monopole laisse la place à un environnement turbulent, inconnu et hostile.

Les règles du marché n'assurent plus la protection offerte par le monopole légal, la résistance au changement est très manifestée par la reproduction et l'attachement à des pratiques anciennes, les comportements des concurrents sont à prendre en considération dans les choix stratégiques, ce qui trouble profondément la visibilité. Enfin, la libération a laissé naître des nouveaux opérateurs concurrents à l'opérateur historique, et ce dernier est perçu comme un agent économique étatique qui doit partager son infrastructure existante avec ces nouveaux entrants.¹C'est dans ce contexte que l'opérateur historique Algérie Telecom, a adopté certaines mesures afin de mieux s'adapter et se positionner sur le marché de la téléphonie mobile.

¹ HADJOU Abdelaziz, « Analyse de la structure et de la dynamique concurrentielle au sein du secteur des télécommunications, cas de la téléphonie mobile », Op.cit.p.160.

Ces mesures se manifestent en un ensemble de décisions stratégiques d'envergure, permettant l'insertion de l'opérateur historique dans un univers concurrentiels turbulent et incertain.

3.1.1 Une stratégie de restructuration

Pour comprendre la stratégie de l'opérateur historique, il est utile de partir de son interne à travers l'analyse de sa métamorphose. En effet après la libéralisation, l'opérateur historique a procédé à une restructuration profonde par la conduite du changement de l'organisation interne afin de réussir l'adaptation du métier et des équipes à une nouvelle culture concurrentielle. Cette restructuration se résume comme suit :

La création d'Algérie Télécom (AT), opérateur de la téléphonie fixe, par le CNP sous forme de SPA et régularisée par le décret exécutif n° 01-417 du 20 décembre 2001 et sa filiale Algérie Télécom Mobile (ATM), de la téléphonie mobile, sous la marque *MOBILIS* qu'est détenue à 100% par la société mère.

Cette restructuration s'achevait quand *MOBILIS* est devenu autonome avec une nouvelle équipe dirigeante pleine de zèle. Cette séparation entre le fixe et le mobile est avant tout une séparation de métier. En effet, pour mieux se préparer à la concurrence, la définition du métier est indispensable car elle alimente la vision stratégique de l'entreprise. Ensuite, cette séparation a pour finalité l'allègement de la structure organisationnelle afin de faciliter la prise de décision. En fin, la séparation s'est soldée par l'autonomie de la filiale opérant dans le réseau mobile. Cette autonomie témoigne du nouveau cap qu'a pris l'opérateur historique dans sa quête de rentabilité et de rentabilité afin de survivre dans un univers concurrentiel.

3.1.2 Une stratégie de conservation de ressource

En dépit de son autonomie, Algérie Telecom Mobile sous la marque *MOBILIS*, n'a pas ouvert son capital à l'actionnariat privé (*AT détient 100% d'ATM*). Ce choix révèle qu'ATM s'appuie sur l'infrastructure de sa maison mère pour faire face à la situation concurrentielle et donc les besoins en capitaux pour les investissements ne sont pas d'actualité. Cette préservation assure à ATM son indépendance et la flexibilité dans la mesure où ces choix ne sont pas dictés par des tiers.

3.1.3 Une stratégie concurrentielle par tâtonnement

Cherchant une position favorable suite aux restructurations internes et externes, Algérie Telecom Mobile a fait développer un processus d'apprentissage sur le marché concurrentiel. Ce processus est déduit des actions que l'opérateur a engagé pendant les premières années de la libéralisation du secteur.

ATM marque son entrée avec une gamme réduite parfois même chère et ambiguë, mais en se forgeant dans cette univers concurrentiel, qu'il a pu enrichir sa gamme avec une politique tarifaire avantageuse aux consommateurs (*réduction des tarifs d'accès et de communication, plus d'offres en prépayé et en post payé*), ce qui lui a permis de rattraper son retard et de rester dans la course et par conséquent d'acquérir un portefeuille de client conséquent.

Elle a aussi procédé durant cette période à la rénovation de ses infrastructures, la formation massive de son personnel et la communication massive afin de contrer son rivale OTA. Du côté des nouveaux entrants, la libéralisation se voit comme une opportunité de développement et d'acquisitions massive des positions favorable sur un marché en plein essor.

3.2 Analyse de la stratégie concurrentielle de Wataniya Telecom Algérie (WTA)

L'opérateur Wataniya Telecom Algérie (WTA) a fait son entrée sur le marché en 2004, sous la marque *NEDJMA (OOREDOO)*, il talonne l'opérateur historique après moins d'une année de son émergence. Conscient de son retard et des défis qui s'affichent difficilement surmontables, WTA a adopté un programme d'investissement accéléré comportant des projets d'un milliard de dollar qui s'échelonnent sur uniquement 3 ans.

Ce retard que l'opérateur étoilé cherche à rattraper se situe à plusieurs niveaux à savoir :

- Des installations et équipements nécessaires à la déserte ;
- Les parts de marché et l'avance prise par les deux autres opérateurs (*au moment de l'entrée de WTA, OTA et ATM ont déjà 4,5 millions d'abonnés avec une même portion, voire plus, des intentions de souscription à leurs offres*) ;
- L'image de marque et de réputation ;
- Apprentissage du contexte concurrentiel (*avec des particularités dont regorge le marché algérien*).

En dépit de ces difficultés, le marché algérien regorge d'opportunité et de potentialité dont WTA va saisir pour le pénétrer. Afin de réussir son pari, l'opérateur *OOREDOO (NEDJMA)* a fondé son émergence dans le marché sur une politique originale et innovante axée sur la recomposition ou la reconfiguration de l'offre via deux stratégies : différenciation/ciblage et low cost.

Selon le collectif d'auteurs du STRATEGOR, En recomposant son offre, une entreprise peut soit rendre son offre plus attractive que celle des autres concurrents et ainsi faire payer un surprix à ses clients, soit au contraire dépouiller son offre de caractéristiques coûteuses et se créer un avantage de coût malgré des volumes de production souvent plus faibles. Dans le premier cas, l'entreprise cherche par la différenciation à fonder son avantage concurrentiel sur la spécificité de l'offre qu'elle produit.

Un positionnement *low cost* (« faible coût », en français) se fonde également sur une recomposition de l'offre pour aboutir à la production d'une offre spécifique, qui diffère sensiblement de l'offre standard ou de référence¹ du secteur. Un tel positionnement *low cost* crée une position de coût très favorable due à l'élimination de certaines caractéristiques de l'offre de référence et exacerbe la concurrence par les prix pour attirer des clients.

Pour mieux saisir le contenu de ces stratégies chez l'opérateur *NEDJMA (OOREDOO)* nous avons procédé à une analyse multidimensionnelle, et par cette analyse nous avons reconstitué l'offre spécifique de cet opérateur par rapport à l'offre de référence du marché. Nous pouvons résumer cette spécificité par les caractéristiques suivantes :

- Coûts d'accès réduits de 30% (en 2005 la carte *NEDJMA (OOREDOO)* était de 500DA avec un crédit initial de 250 DA) ;
- Moyen de recharge flexible ;
- La tarification à la seconde après la première minute de communication ;
- Avec des tarifs de communication un peu chers que la norme mais avec des bonus offerts jamais égaux ;
- Ciblage des catégories de consommateur de petit et moyen budget et en particulier les jeunes ;
- L'introduction des services multimédia (message photo (MMS) et des services d'informations et de loisirs Nedjma (*OOREDOO*) *net...etc*), comme première dans son genre dans le marché de la téléphonie mobile en Algérie. La concrétisation de ce positionnement de « *low cost* » est observable aussi à travers la mise en place par l'opérateur étoilé de structures légères et dynamiques, des dirigeants jeunes et compétents et enfin des politiques de prix agressives.

En plus, WTA a adopté une politique de communication intense pour assoir sa réputation et son image de marque, hissant ainsi par cela au rang des autres opérateurs en la matière¹.

Les mouvements compétitifs des opérateurs ont pour finalité ou caractéristiques :

- Attirer des abonnés ;
- Fidéliser ces mêmes abonnés ;
- Intensifier les relations avec les clients ;
- Améliorer l'image de marque de l'opérateur.

¹ HADJOU Abdelaziz, « Analyse de la structure et de la dynamique concurrentielle au sein du secteur des télécommunications, cas de la téléphonie mobile », thèse Magister, soutenue en février 2014.

3.3 L'analyse de la stratégie concurrentielle d'Optimum Télécom Algérie (OTA)

Profitant de son expérience dans le domaine des télécommunications, acquises grâce à son implantation dans des marchés internationaux et face à une offre rare et chère de l'opérateur historique d'Algérie Telecom, Optimum Telecom Algérie a épousé une stratégie de pénétration pertinente via l'orchestration et l'engagement d'un nombre important de manœuvres afin de construire et de garder son hégémonie sur marché de la téléphonie mobile algérien.

Dès son entrée, l'opérateur Optimum Telecom Algérie sous la marque *DJEZZY*, a adopté un programme d'investissement massif avec une enveloppe dépassant 1 milliard de dollars s'étalant sur une courte échéance. Cette vivacité est aussi remarquable avec l'opérationnalisation de son réseau GSM en quelques mois seulement après l'obtention d'une licence d'exploitation et la couverture des 48 wilayas en un temps record.

Sur un autre volet, OTA a misé sur une politique de communication intense pour faire connaître ses services à une clientèle assoiffée et à valoriser l'image de sa marque, ainsi cette politique sert également à jouer les grands débats de société, notamment les questions liées à l'environnement, développement, solidarité...Etc. Pour ce qui est de la stratégie d'introduction sur le marché nouvellement constitué, OTA a opté pour une stratégie de différenciation et de prolifération de marque.

Cette stratégie s'est traduite par la fourniture d'une gamme variée d'offre et de service, en l'occurrence le lancement des offres, plans Classic, lancement du forfait Liberté, le forfait Business, le forfait Loisir et de la Djazzy Carte, Djazzy, l'abonnement libre: Classic ONE et trois forfaits : Classic 100, Classic 200 et le Classic 300, afin de toucher un nombre important de consommateurs. Ces offres bien adaptés aux attentes et besoins des consommateurs algériens, ont permis à OTA d'occuper toutes les niches sur le marché jusqu'à lors males exploitée par l'opérateur historique.

L'engouement des algériens à la marque *DJEZZY*, témoigne une fois de plus, de la réussite de la stratégie adoptée par OTA, et c'est ainsi qu'il enregistre en une période très réduite un million d'abonnés faisant de lui le leader de la téléphonie mobile en Algérie. Par ailleurs, en poursuivant sa politique de croissance, OTA adopte une stratégie commerciale originale par la mobilisation des variables commerciales méconnues jusqu'ici en Algérie : segment de marché visé, largeur et profondeur de la ligne de produits, type de circuits de distribution, les zones géographiques d'interventions, médias de communication,...etc.

En définitif nous pouvons résumer la stratégie concurrentiel d'OTA par :

- La préemption des ressources : grâce à son entrée tôt sur le marché, OTA a pu faire main basse sur toutes les ressources rares qui lui procureront une position favorable. Ces ressources se résument à des actifs tangibles comme : investissement massif dans les installations et équipements, les capitaux(*les emprunts octroyés par la banque d'Algérie*), la base clientèle, les supports de distribution et de communication ;
- Des actifs intangibles à l'image de l'apprentissage, image du pionnier et de réputation, les relations avantageuses avec les parties prenantes...etc. Cette préemption des ressources correspond aux avantages du premier entrant sur le marché, ce que les spécialistes nomment le « *first mover advantage* » La préemption des ressources, comme barrière à l'entrée, dans ce cas à deux conséquences majeures. La première permet à l'opérateur OTA d'avoir de l'avance sur ses rivaux, par le fait il s'est accaparée des sources des positions favorables et de dissuader ainsi ses concurrents d'entrer en course, la deuxième se lit comme un écueil auquel les autres devront faire face afin de rattraper leurs retards par l'engagement et le consentement des investissements colossaux ;

En outre, cette stratégie a permis à OTA d'envoyer des signaux alarmants sur le marché en dissuadant tous les opérateurs d'entrer dans son fief et par conséquent d'asseoir une position dominante.

- La prolifération de marque : par cette manœuvre OTA a inondé le marché par une gamme variée d'offre et de service à des prix compétitifs, participant ainsi à la démocratisation de la téléphonie mobile en Algérie. En outre, par cette manœuvre, OTA a occupé tous les espaces qui sont offertes à lui pour resserrer pour faire face à ces concurrent afin d'asseoir son hégémonie ;
- L'image de marque et de réputation : l'image de marque et de réputation sont aussi les cartes gagnantes sur lesquelles OTA a joué en consacrant un budget conséquent. En effet, la stratégie de communication externe a occupé une place primordiale dans le registre concurrentielle d'OTA, par l'invasion des espaces médiatique, spot publicitaire, sponsoring (*OTA est le premier opérateur qui a sponsorisé des programmes télévisé en Algérie*). Comme aussi cette réputation est solidement adossée à ses offres et services.

Les critères de qualité, de fiabilité et de permanence et de continuité de la déserte dans l'espace et dans le temps, sont des gages qui engendrent l'attachement des clients à la marque. La réputation, qui est par définition un actif intangible, difficilement mesurable et dépendant du temps nécessaire pour la forger, peut être évaluée, par les parties prenantes de l'entreprise (*clients, fournisseurs, investisseurs, salarés...*), à travers le respect par

l'entreprise de certaines dimensions. La réputation procure aussi de la valeur à une entreprise, si elle est difficilement imitable, crédible et durable. Et c'est ainsi que *DJEZZY* a fondé aussi sa réputation sur : la performance financière ; la vision stratégique ; la responsabilité environnementale et sociale et l'environnement de travail ;

- Les coûts de transfert : comme résultat des stratégies précédentes, le coût de transfert constitue pour le client un coût de changement de l'opérateur et d'abonnement. Ce coût se mesure par : les coûts initiaux d'accès, le temps de recherche d'un d'opérateur à qui s'abonner et coût d'opportunité en cas de non satisfaction aux offres de celui-ci, l'attachement affectif à la marque pionnière (prestige), la perte des contacts et du numéro...etc. Et c'est ainsi, que ces coûts favorisent la loyauté et la fidélité des consommateurs.

Conclusion

Après plusieurs années de stagnation, le secteur algérien des télécommunications connaît depuis le début 2004 une activité sans précédent avec la vente de la deuxième licence privée de téléphonie mobile. Les pouvoirs publics préoccupés par le développement du secteur privé, notamment de la téléphonie mobile, ont réussi à dynamiser un secteur jusqu'à présent paralysé par le monopole public. Toutefois, si la croissance du nombre d'abonnés au service mobile des trois opérateurs (*Djezzy, OOREDOO et Mobilis*) est très élevée, la téléphonie fixe peine encore à décoller et reste en dessous des standards régionaux.

Pour combler ce retard tout en développant un environnement propice au secteur privé, les pouvoirs publics ont adopté une politique volontariste pour transformer les opérateurs historiques fixe et mobile en sociétés modernes capables de rivaliser avec le secteur privé dans la perspective d'une privatisation.

Après l'ouverture du marché de la téléphonie mobile à la concurrence, suite à la promulgation de la loi 2000-03, le secteur entre dans une nouvelle ère qui se caractérise par la fin du monopole de l'opérateur historique ATM (*MOBILIS*) sur le secteur des télécommunications.

Cette ouverture au privé est marquée par l'arrivée de nouveaux entrants sur le marché et l'émergence d'une rude concurrence entre les opérateurs par la mise en place des stratégies concurrentielles de diversification, de différenciation et de distinction via des pratiques spécifiques et de recomposition des offres, permettant ainsi aux opérateurs de se soustraire à l'interdépendance et d'occuper des positions monopolistiques temporaires.

Introduction

Le marché de la téléphonie mobile poursuit sa croissance : Presque tous les Algériens ont un cellulaire. Il y a vingt ans ou presque le téléphone mobile était le signe distinctif et le signe d'appartenance aux cercles privilégiés. Aujourd'hui sous l'influence de la réforme du secteur des télécom en Algérie il est présent chez toutes les couches sociales, le moyen de communication le plus branché dans une société où les moyens de communications demeurent rares. Dynamisé par l'explosion de la téléphonie mobile et des services de données dans le monde, le marché Algérien connaît une croissance soutenue ces dernières années.

Actuellement, on assiste à une ébullition de téléphonie mobile, les ventes explosent, les technologies se succèdent à un rythme très rapide et l'offre des services croît sans cesse.¹

Le parc d'abonnés 4G a enregistré une forte hausse, passant de 1,465 millions abonnés à fin 2016 à 9,868 millions à fin 2017, soit une évolution de plus de 570% , ce qui représente un nombre important permettant aux opérateurs du secteur de la téléphonie mobile d'élaborer des nouvelles offres plus riches et plus généreuses et adaptées par rapport à la technologie 4G et aussi de relancer la croissance de ce marché qui "stagne" depuis 2016.

Les opérateurs doivent être à l'écoute du consommateur et doivent répondre aux attentes de leurs clients et les satisfaire. L'enjeu, aujourd'hui, pour les opérateurs de la téléphonie mobile est de relancer la croissance par la création de nouveaux services dans le digital et le contenu.

Dans ce chapitre nous allons faire une analyse concurrentielle de chacun des opérateurs de la télécommunication et faire une étude comparative des offres de chacun de ses derniers.

Nous allons présenter l'entreprise Djazzy : son historique, sa structure, ses produits et services et sa mission.

¹ BENAOUA Z « *enquête de satisfaction des utilisateurs de service-Naghmati- de l'opérateur téléphonique Mobilis en Algérie* », chapitre 1, année 2011.

Section 1 : Présentation et évolution d'OTA

Optimum Telecom Algérie, appelé Djezzy, est un opérateur de téléphonie mobile algérien, créé le 11 juillet 2001, avant d'ouvrir son réseau en février 2002, anciennement appelé Orascom Télécom Algérie.

1.1. Présentation et historique

Mai 2001, le premier opérateur de téléphonie mobile en Algérie, Djezzy, filiale du groupe Orascom Telecom Holding, obtient la deuxième licence de téléphonie mobile et commercialise ses services à travers le territoire national.

"3ish la vie" devient le slogan préféré des algériens. Jusqu'à l'arrivée de Mobilis en Aout 2003, puis de Nedjma (à présent Ooredoo) en 2004, sur le marché des télécommunications. Il va sans dire que l'entreprise a du redoubler d'efforts et restructurer sa stratégie afin de faire face à la concurrence.

2003, Djezzy lance le service pré payé, autrement dit le rechargement par carte. La distribution des cartes de recharge c'est développée progressivement, en fonction de la demande. Peu de temps après, en 2005, Djezzy lance le service Flexy, rendant la carte scratch obsolète.

Novembre 2009, au lendemain du match retour qui oppose la sélection algérienne de football à l'équipe nationale égyptienne au Caire ; les appels au boycottage et les désabonnements se multiplient, des milliers de clients brûlent leurs cartes SIM Djezzy et vandalisent non¹ seulement les points de vente mais aussi les locaux de l'entreprise ; causant à cet effet plusieurs millions de dollars de dégâts.²

En effet, l'opérateur de téléphonie mobile Djezzy - filiale du groupe égyptien Orascom Telecom - a fait les frais du match pour les qualifications au Mondial 2010.

Des milliers d'abonnés se rabattent sur les points de ventes de Nedjma, filiale de Watanya Telecom Algérie, concurrent de Djezzy. Suite à cela, un redressement fiscal de 600 millions de dollars est imposé à la filiale d'Orascom Télécom.

Le foot et le fisc en Algérie ; ces dernières ont été les raisons majeures d'une baisse du chiffre d'affaires de Djezzy. Ces deux causes ont été avancées par le groupe pour expliquer une perte sèche de 46,4 millions de dollars enregistrée durant le quatrième trimestre 2009.

¹ OBRAHAM Samia, KACI AISSA Rim « *Le lancement d'un nouveau produit à l'ère de la digitalisation cas : Optimum Orascom Algérie* » mémoire de Master, réalisé à l'université Mouloud MAMMERI, Sciences commerciales, option Marketing et Management, 2018.p.96.

Chapitre III: Analyse de l'offre commerciale de l'entreprise DJEZZY

Le bénéfice annuel net baisse de 26% par rapport à l'année précédente.

Toutefois, le patron de Djazzy à l'époque, Naguib Sawiris a souligné lors d'une conférence de presse qui a suivi les événements qu'Orascom Télécom souhaitait tout de même rester en Algérie ; *«...un de nos principaux atouts. Jusqu'à cet incident nous y avons été très heureux. Toutefois, nous avons besoin de comprendre si notre investissement y est le bienvenu ou non. Si c'est non, nous envisagerons d'autres options. Comme toujours, nous considérons notre position stratégique dans chaque pays où nous opérons afin de maximiser la valeur actionnariale»*.

Toujours fut-il que les résultats de 2009 qui ont suivi le match de football ont eu un impact plus que négatif sur les opérations.

Pionnière dans le domaine de la téléphonie mobile sur le territoire national, et totalisant 16,5 millions d'abonnés au mois de décembre 2016.

L'entreprise offre une large gamme de services :

- Le prépayé ;
- post-payé ;
- Le DATA ;
- Les services à valeur ajoutée ;
- Le SUT (*service universel de télécommunication*).

Djazzy, aujourd'hui fait partie du groupe VEON (*anciennement Vimpelcom*), 5e groupe mondial de télécoms, il opère sur 12 marchés, servant ainsi plus de 200 millions de clients en voix, Internet fixe, DATA et services digitaux.¹

Le groupe et l'ensemble de ses opérations partagent les mêmes valeurs : la satisfaction du client, l'innovation, l'intégrité, la confiance et le courage. VEON (*coté à la bourse de Nasdaq sous le symbole VIP*), est une entreprise de communication et de technologie internationale menée par une vision bâtie sur des racines entrepreneuriales et dont les valeurs sont basées sur la satisfaction client, l'innovation, le partenariat et la droiture. Djazzy couvre 95% de la population à travers le territoire national algérien et ses services 3G sont déployés sur les 48 wilayas. L'entreprise a lancé ses services 4G, le 1er octobre 2016, dans vingt wilayas et s'investit à couvrir plus de 50% de la population à l'horizon 2021.² Cette filiale du groupe VEON est dirigée par Vincenzo NESCI, PDG et Matthieu Galvani, directeur général.

¹ HANAFI L, TICHRAFI F, « *L'impact du marketing stratégique dans le secteur des télécommunications cas : Optimum Orascom Algérie* », mémoire professionnel réalisé au Business School ARTEM ,2107/2018,p.12.

² Idem.

Chapitre III: Analyse de l'offre commerciale de l'entreprise DJEZZY

En janvier 2015, le Fonds National d'Investissement (FNI), prend contrôle de 51% du capital de la société tandis que le partenaire étranger, le Groupe VEON, garde la responsabilité du management de l'entreprise.

La société est engagée dans un processus de transformation pour devenir l'opérateur numérique de référence en Algérie et permettre aux clients de naviguer dans le monde digital.

Ainsi, guidé par une vision de pionnier, le Groupe VEON prépare la révolution digitale en mettant en place avec ses opérations dans tous les pays où il est implanté, le passage du modèle traditionnel d'opérateur de télécom à un modèle d'entreprise technologique.

▪ Identité de Djazzy

L'identité de marque Djazzy a évolué depuis sa création retraçant son évolution :

Signature de la marque

- Slogans de Djazzy de 2002 à 2013 : « *Vis la vie* » ;
- De 2013 à 2016 : « *Bienvenu l'avenir* » ;
- Depuis 2016 « *Avec elle, tu peux* ».

▪ Logos

Le logotype est incontournable pour la notoriété, l'image et la stratégie commerciale d'une entreprise, l'opérateur de téléphonie mobile Djazzy a changé son identité visuelle deux fois en adoptant un nouveau logo. La figure suivante illustre l'évolution du logo de Djazzy depuis sa création jusqu'à nos jours.

Figure N°16 : Changements du logo de Djazzy



Source : élaboration personnelle .

■ Création 11 juillet 2001

C'est en juillet 2001 que le groupe Orascom Telecom remporte la deuxième licence de téléphonie mobile en Algérie, et ce pour un montant de 737 millions de dollars.

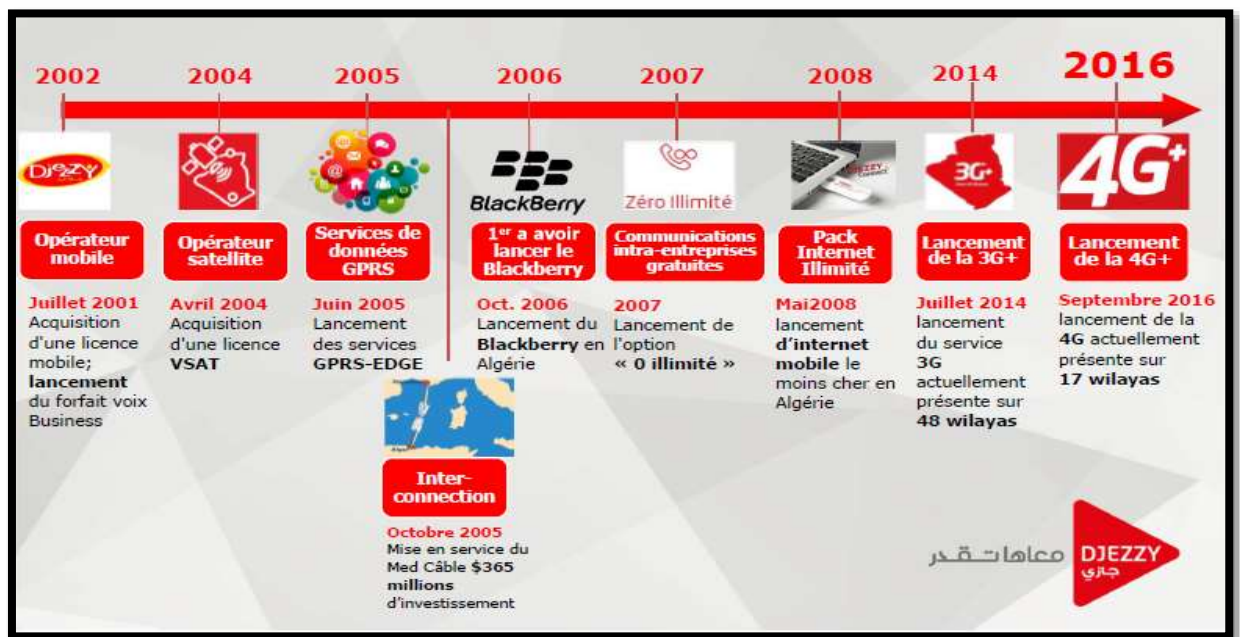
■ Lancement

Le lancement officiel de Djazzy était en 2002

■ Évolution de l'entreprise

Nous allons retracer l'évolution de Djazzy à travers les dates clés qui ont marqué son histoire :

Figure N°17 : Évolution de l'entreprise de Djazzy



Source : Document fournis par l'entreprise.

■ Rachat par l'État algérien en 2010

Le groupe égyptien Orascom Telecom a annoncé, mercredi 18 novembre 2009, avoir été informé officiellement, le mardi 17 novembre, par la direction générale des impôts (DGI) d'un redressement fiscal de 596.6 millions de dollars pour sa filiale algérienne Djazzy.

Depuis 2010, le gouvernement Algérien, dans un geste politique cherche à prendre une participation majoritaire à hauteur de 51 pour cent dans l'actionnariat de l'entreprise par préemption, sans être parvenu à un accord jusqu'à aujourd'hui. Plusieurs cabinets aya été mandatés afin d'évaluer le prix d'une telle transaction.¹

Côté Djazzy l'entreprise étant valorisée entre 6 Mds de dollars contre 2.4 Mrd de dollars d'après l'État algérien et certains spécialistes.

¹ OBRAHAM Samia, KACI AISSA Rim « Le lancement d'un nouveau produit à l'ère de la digitalisation cas : Optimum Orascom Algérie » Op.cit.p.97.

Ce non concrétisation de l'achat de Djezzy a un impact sur la mise en place de la 3 G en Algérie. Plusieurs fois annoncé pour les années 2012 et début 2013, mais tout autant de fois retardé, car il semble aujourd'hui évident que les licences 3G ne seront pas mises en vente tant que le dossier Djezzy n'aura pas été réglé.

Mais après plusieurs années de négociations difficiles, l'État Algérien s'empare de la majorité de l'opérateur Djezzy. En effet Global Telecom Holding (GTH) et VipelCom, les sociétés mères de Djezzy, annoncent, le 18 avril 2014, la vente de 51 pour cent du capital d'Orascom Télécom Algérie à l'État Algérien pour un prix de 2.643 Mds de dollars.

▪ Attribution de la licence 3G en 2003

Finalement après de multiples rebondissements, bien que le dossier Djezzy n'ait toujours pas été réglé, l'autorité de régulation des postes et télécommunications (ARPT) attribue, le 14 octobre 2013, 3 licences provisoires 3G nationales à : Mobilis, Ooredoo et Djezzy. Le lancement commercial est attendu pour le mois de décembre 2013 dans les 4 grandes villes : Alger (centre), Oran (ouest), Constantine (est) et Ouargla (sud) avant une couverture à l'échelle nationale plus tardive.

▪ Lancement de la 3G en 2014

Durant le mois de ramadhan en juillet 2014 que Djezzy lance ses offres 3G, six mois après ses concurrents Mobilis et Ooredoo. Ses offres proposent différents tarifs, en fonction de la consommation de DATA quotidienne ou mensuelle escompté. Djezzy couvre les 48 wilayas en réseau 3G.

▪ Octroi de la licence 4G en mai 2016

Cette licence permettra à Djezzy de fournir des services 4G dans les wilayas qu'il choisira en fonction de sa deuxième place dans le classement de meilleures offres soumises par les trois opérateurs qui ont participé à l'appel d'offres lancé janvier 2016.

▪ Lancement de la 4G en octobre 2016

Djezzy a lancé son service 4G dans les wilayas de Constantine, Sétif et Djelfa et couvre actuellement 24 wilayas.

1.2 Vision de Djezzy

La vision de Djezzy est de devenir « *l'opérateur de télécommunications préféré des Algériens, leader sur son marché, apportant constamment de la valeur à tous ses partenaires* ». Djezzy ambitionne d'être « *une référence dans la qualité de son environnement de travail et dans son orientation client* ».

1.3. Missions de Djazzy

Pour réaliser sa vision, Djazzy s'investit à :

- Offrir les meilleurs produits, à la meilleure qualité ainsi qu'aux meilleurs prix ;
- Étendre des infrastructures à la pointe de la technologie ;
- Mettre en place pour ses employés le meilleur environnement de travail et d'épanouissement ;
- Participer de façon active au bien-être de l'algérien ;
- Maximiser la création de valeur pour ses actionnaires, grâce à un contrôle strict des coûts ;
- Développer sans cesse ses processus internes dans le respect de sa politique qualité.

1.4. Valeurs de Djazzy

Djazzy se fixe comme valeurs : l'engagement à l'accomplissement, le travail d'équipe, la transparence, l'apprentissage, l'initiative et l'intégrité :

- Marché propice à l'innovation ;
- Pouvoir d'achat croissant ;
- Internet croissant de l'algérien vis à vis de l'utilisation des services 3G/4G ;
- Une population qui adopte déjà de nouvelles formes de consommation (*e-paiement, achat en ligne, rechargement en ligne*). ¹

1.5. Le département marketing de Djazzy OTA

Un des piliers de l'entreprise Djazzy, ce département prend l'initiative de créer un nouveau concept qui permet d'augmenter les chiffres de ventes et de booster le revenu. Cependant, le service marketing a souvent un rôle important à jouer dans l'identification de nouvelles tendances porteuses sur le marché grâce aux informations qui peuvent être récoltées et analysées. En effet, en dehors des ressources internes, les équipes auront besoin d'informations sur l'environnement externe, afin de l'appréhender dans sa globalité et d'y répondre avec des offres qui permettent de prendre plus de part de marché. Le service marketing a aussi le rôle d'étudier le positionnement de ses propres fonds communs de placement entre eux (*afin qu'il ne se cannibalisent pas*) et par rapport à la concurrence aussi.

La création d'un nouveau produit peut donc être également un choix d'optimisation d'une gamme existentielle des produits afin de gagner en cohérence aux yeux des distributeurs, et des commerçants et d'affiner la segmentation client. ²

¹ HANAFI L, TICHEFAFI F, « *L'impact du marketing stratégique dans le secteur des télécommunications cas : Optimum Orascom Algérie* », *Op.cit.*p.14.

² Documents interne de l'entreprise.

3. Les segments ciblés par Djazzy

- **LE B2B** : Djazzy a été le premier opérateur à cibler le corporate (*entreprise*) avec ses différentes segmentations, SOHO qui se positionne comme étant les micros entreprises qui se multiplient de jour en jour vu la proportion du marché algérien qui ne cesse de s'élargir, nous comptons aussi le SME/PME, ces petites et moyenne entreprise figurent parmi les entreprises auxquelles djazzy accorde une majeure partie d'importance en vue du différent secteur commercial ;¹
- **KEY & LARGE** : vise l'entreprise dont le nombre d'effectifs dépasse les 250 employés, cette segmentation consiste une solide partie de notre base clientèle ;
- **MNA** : toutes les multinationales sur l'ensemble des territoires, comptons aussi un très grand nombre d'abonnés en matière d'expatrier ;
- **VIP** : tous les clients qui se font avoir un traitement un peu particulier vu leurs poste au seins des entreprise et comptant sur leur influences tel les ambassades et consulats, ministères, etc;
- **LE B2G** : toutes les entreprises et infrastructures lié au gouvernement autrement dit les entreprises étatique à l'échelle nationale, les offices et ministères ;
- **SYNDICATE** : ce volais et dédié principalement au œuvres sociales et différente infrastructures, il s'agit d'un ensemble d'offres conventionnelle, qui cible aussi l'association caritative.

Tableau N°12 : Présentation de l'analyse SWOT

Forces	Faiblesses
Premier opérateur de téléphonie mobile en Algérie. Offres adaptées au marché algérien. Prix fixés en fonction de pouvoir d'achat. Maitrise de la technologie. La variété de choix dans le B2B et/ou le B2C.	Inexpérience des commerçants dans un domaine assez innovateur. Nécessité d'atteindre rapidement une taille critique. Non disponibilité dans les zones rurales.
Opportunités	Menaces
Ai de l'expérience en matière de management. Pionnier dans le domaine de la téléphonie mobile. Marché en perpétuel développement et progression. Nouvelle génération passionnée par les réseaux sociaux et les TIC en général. Le marché algérien de la téléphonie mobile est le plus grand marché de consommation en Afrique.	Les produits de substitution. L'intensité concurrentielle du marché de la téléphonie mobile en Algérie.

Source : réalisé à partir des documents internes à l'entreprise.

¹ Documents interne de l'entreprise.

2.1.2 Les 5(+1) forces concurrentielles de Porter

▪ L'intensité concurrentielle

- Le nombre de concurrents se limite à deux, cependant ils se partagent l'ensemble de la population algérienne, à savoir 43 millions d'algériens ;
- La taille des concurrents est importante d'ailleurs, en termes d'abonnés. Effectivement, comme il a été mentionné précédemment sur les graphes de l'ARTP, Mobilis et Ooredoo détiennent respectivement 17 et 13 millions d'abonnés à leur actif.

▪ Le pouvoir de négociation des fournisseurs

- Le nombre de fournisseurs est réduit ; il n'y en a qu'un seul et c'est un fournisseur étranger compte tenu du fait que les cartes SIM et les modems ne sont pas fabriqués en Algérie ;
- Le produit du fournisseur est essentiel à l'activité de l'opérateur et il n'existe pas de produits de substitution.

Ce sont tant de facteurs qui donnent au fournisseur un pouvoir de négociation assez important.

a. Le pouvoir de négociation des clients

- Les clients sont très nombreux, à savoir 17 millions d'abonnés, ce qui leur octroie d'une certaine manière un pouvoir de négociation indéniable. Notamment car les produits consommés par les clients (*abonnements, rechargements*) représentent une part colossale du chiffre d'affaires ;
- Le pouvoir de négociation des clients devient d'autant plus important si les offres Djazzy sont normalisés ou indifférenciés ;
- Les coûts de transfert ne sont pas négligeables, car par exemple certaines offres Mobilis, impliquent des coûts de transfert notables.

b. Menace des nouveaux entrants

- Les moyens mis en place par l'entreprise et ses concurrents, à savoir les investissements en innovation, communication, recherche et développement rendent l'entrée très difficile pour un nouvel opérateur.

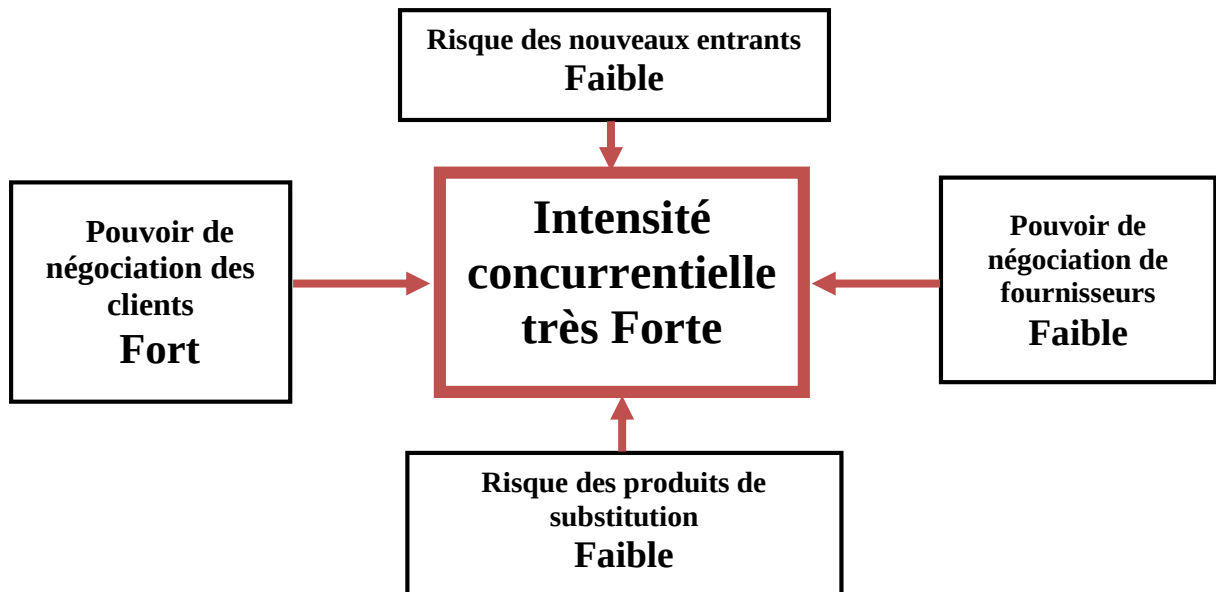
c. Menace des produits de substitution

- Les applications telles que Viber et WhatsApp ou même Messenger, sont d'excellentes alternatives à un forfait. Si un abonné dispose d'une connexion Wifi et d'un Smartphone, quel que soit son opérateur téléphonique ; il est plus facile pour lui d'effectuer des appels et d'envoyer des messages gratuitement avec une application, que de se déplacer pour recharger son compte ou souscrire un abonnement téléphonique.

d. Les pouvoirs publics

- L'État a un niveau considérable d'influence, et donc un grand pouvoir de négociation étant donné qu'il est propriétaire à 51% des actions Djazzy ;
- Il intervient sur le plan fiscal, en matière d'impôts et taxes et effectue également un contrôle des prix.

Figure 18 : Représentation schématique des 5 forces de Porter



Source : Élaboré par nous-même.

2.1.3 Analyse PESTEL

1. Politique

- Soutient de l'État ;
- L'État algérien actionnaire principale de DJEZZY 51 % ;
- La corruption sur les projets.

2. Économique

- Entrée sur le marché de nouvelles marques de Smartphones, accessibles ;
- Hausse du pouvoir d'achat.

3. Socio-culturel

- Influences des réseaux sociaux ;
- Nécessité de disposer d'Internet à tout moment ;
- Croissance observable du nombre d'abonnés d'Internet 4G ;
- Population de plus en plus sensibles aux nouvelles technologies.

4. Technologique

- Équipement des infrastructures extrêmement coûteux ;
- Licence 3G et 4G provisoire ;
- Développement reste à faire/long chemin.

5. Écologique

- Utilisation des ondes magnétiques

6. Légal

- Augmentation du cyber criminalité

Présentation de la technologie 4 G

4G, norme de téléphonie mobile, est l'abréviation pour « *quatrième génération de technologie mobile sans-fil* » aussi appelé «*LTE Advanced* ». C'est une évolution des communications mobiles à haut débit, permettant un débit maximum, et succède logiquement à la troisième génération (3G).

▪ Très haut débit

Son débit de transmission de données est largement supérieur à celui de l'ADSL. La 4G vous garantit une plus grande rapidité de téléchargement depuis ou vers le Cloud. Elle assure aussi une fluidité optimale de vos échanges avec vos clients et collaborateurs.

▪ Travail en mobilité

Avec votre forfait mobile professionnel 4G, votre bureau n'a jamais été aussi mobile. Vos déplacements ne sont plus une entrave à votre activité. Faire le choix de la 4G Pro, c'est vous accorder un gain de temps et de productivité non négligeable pour la compétitivité de votre entreprise.

▪ Évolution des usages

Jour après jour, la 4G dévoile de nouvelles possibilités. Les utilisateurs de Smartphones peuvent donc s'attendre à voir le très haut débit évoluer en fonction des nouvelles manières de travailler, pour leur offrir des échanges toujours plus fluides et rapides. La 4G n'a pas fini de vous étonner !

Dans le monde de la télécommunication, la 4G est la quatrième génération des standards pour les supports multimédias (*smart phone*), correspondant au LTE-Advanced (*IMT-Advanced*).

Succèdent à la 2G, la 3G et 3G++, elle permet des débits plus élevés jusqu'à 300 Mbps en LTE. En pratique, les débits ont de l'ordre de 10 Mbit /s à 80 Mbit/s par utilisateur, selon le nombre d'utilisateurs, selon la catégorie des terminaux LTE comme LTE Cat 4 pour 150 Mbit/s,

LTE-A Cat 6 pour 300 Mbt/s, LTE-A Cat 12 pour 600Mbt/s et le nombre d'utilisateurs actifs présents dans une même cellule radio, puisque la bande passante est partagée entre les terminaux des utilisateurs.

La 4G est officiellement lancée le 26 septembre 2016, suite aux décrets autorisant les trois opérateurs Djazzy, Mobilis et Ooredoo à l'exploiter les licences ont été publiées le 25 septembre 2016 selon le journal officiel.

Section 2 : L'offre commerciale de Djazzy

L'entreprise Djazzy propose un panier très diversifié d'offres et de services ; Dans cette section nous allons présenter brièvement les offres de celle-ci, puis mener une étude comparative qui nous permet de décrire la relation, concurrentielle existante entre les trois opérateurs.

2.1. Les différentes offres VOIX et DATA de Djazzy

Djazzy a répartie ses offres en deux catégories :

2.1.1. Les offres B2C

Ce sont des offres spécifiquement dédiées au grand public ou le client ne sera contraint par engagement, mais il sera obligé d'effectuer des rechargements mensuels. Le segment B2C regroupe un panier varié à savoir :

- DJEZZY Carte : Est une offre classique qui consiste à effectuer des rechargements allant de 100 DA jusqu'à 1000 DA sans bénéficier de pack de gratuité ou de forfait DATA sauf dans le cas où le client consulte le code USSD pour en bénéficier ;
- DJEZZY Millénium et LIBERTY : Pour la Millénium est une offre très importante pour les clients elle consistait à avoir une gratuité d'appels de 21h jusqu'à 06h du matin ;
- Quelque temps après le département marketing de DJEZZY a effectué des améliorations à l'offre ce qui a augmenté considérablement les PDM en terme d'abonnés face à la concurrence ;
- Quant à l'offre LIBERTY est une offre qui permet aux clients de bénéficier des forfaits à courte durée (24 H) et à petits prix commençant de (50 DA).

Chapitre III: Analyse de l'offre commerciale de l'entreprise DJEZZY

Tableau N°13 : Présentation de l'offre Millenium et Liberty

Millenium (offres en fonction de la consommation)	LIBERTY (offres à petits prix durant 24h)
Millenium semaine : Appels/SMS illimités + 1Go d'Internet et 400da vers autres opérateurs et international Millenium mois : Appels/SMS illimités + 3Go/8Go/20Go au choix à 1200da/23000da/3400da + 1500da/3000da/6000da vers autres opérateurs et international	LIBERTY 50DA : 500da d'appels + SMS illimités vers Djezzzy + 10Mo d'Internet et 50da vers autres opérateurs LIBERTY 100DA : Appels/SMS illimités + 50Mo d'Internet et 100da vers autres opérateurs LIBERTY 150DA : Appels/SMS illimités + 200Mo d'Internet et 200da vers autres opérateurs

Source : document interne de l'entreprise.

Tableau N° 14: Présentation de l'offre SPEED

SPEED Heure	SPEED Jour	SPEED Mois
100 Mo d'Internet pendant 60min Internet illimité pendant 60min (de 00h00 à 07h00) à 40DA	100Mo d'Internet durant 24H à 100Da 300Mo d'Internet durant 48H à 200Da 600Mo d'Internet durant 96H à 300Da	1 Go d'Internet durant 1 mois à 800 Da 2.5 Go d'Internet durant 1 mois 2000 Da 5 Go d'Internet durant 1 mois 3500 Da 10 Go d'Internet durant 1 mois 5000 Da 20 Go d'Internet durant 1 mois 7000 Da

Source : document interne de l'entreprise.

Avec ses forfaits Heure/ Jour/ Mois la Speed de Djezzzy permettait à ses clients de profiter d'un maximum d'internet avec des tarifications allant de 40 DA jusqu'à 7000 DA.

- **DJEZZY Smart** : Lancée en Octobre 2017 quelque temps après le lancement de la 4G, Djezzzy propose l'offre Smart avec ses trois paliers (*la Smart S, M, et L*).

Tableau N°15 : Présentation de l'offre SMART

SMART (S)	SMART (M)	SMART (L)
6Go d'Internet + Appels/SMS illimités vers Djezzzy + 120min vers autres opérateurs +30min vers l'international (pour 300DA de +) à 1300 DA	20Go d'Internet + Appels/SMS illimités vers Djezzzy + 300min vers autres opérateurs +30min vers l'international à 2200 DA	30Go d'Internet + Appels/SMS illimités vers Djezzzy + 600min vers autres opérateurs +30min vers l'international à 3300 DA

Source : document interne de l'entreprise.

Quelques mois après le lancement de la Smart qui a fait un grand écho sur le marché Djezzzy a revue et a relancé cette dernière et double les forfaits DATA pour passer de 3 Go vers 6 pour la Smart S 1300, de 8 Go à 20 Go pour la Smart 2200 et de passer de 14 Go à 30 Go pour la Smart L comme le montre la figure ci-dessus.

Chapitre III: Analyse de l'offre commerciale de l'entreprise DJEZZY

Dans le cas d'épuisement du forfait le client peut bénéficier de 90 min vers les autres opérateurs et de 30 min vers l'international et cela pour un rechargement de 300 DA, et en rechargeant 1000 DA il peut bénéficier d'une prolongation DATA DE 10 Go.

DJEZZY Hayla En janvier 2018 Djezzzy a renversé la donne du marché de la téléphonie mobile en lançant la Hayla 1000, avec un palier très attractif et son slogan (*RAK FI FAYDA*) qui permet aux clients de profiter de 12 Go d'internet à 1000 DA seulement.

C'était la première dans ce genre, elle a basculé le marché et a causé le désabonnement d'un grand nombre de clients des deux autres opérateurs juste pour se bénéficier de ses avantages. Le lancement de la Hayla : 1000 a connu un grand succès, étant une offre assez agressive pour les autres opérateurs cela a poussé le service marketing à développer une nouvelle offre à 2000 DA ; la Hayla 2000.

Tableau N°16 : Présentation de l'offre Hayla

Hayla 1000	Hayla 2000
Communication voix et SMS illimités vers Djezzzy. 1300 DA de crédit vers les autres opérateurs nationaux et à l'international 12 Go d'internet valables un mois à 1000 DA.	Communication voix et SMS illimités vers Djezzzy. 3000 DA de crédit offert vers les autres réseaux nationaux et à l'international 28 Go de connexion valables un mois à 2000 DA.

Source : document interne de l'entreprise.

La communication à l'étrangers est fixée à 10 DA/min

2.1.Les offres B2B

Ce sont des offres proposées pour le secteur corporate avec ou sans engagement Djezzzy Business est répartie sur quatre paliers ; 1000, 2000, 3000 et Business 4000 .

Figure N° 17 : présentation de l'offre Djezzzy Business

Business 1000	Business 2000	Business 3000	Business 4000
Appels voix et SMS gratuits vers Djezzzy de 08h à 18h 1000 DA de crédit offert 1 Go de connexion valable un mois	Appels et SMS gratuits vers Djezzzy de 08h à 18h 2000 de crédit offert 2 Go d'internet valables un mois	Appels et SMS gratuits vers Djezzzy de 08h à 18h 3000 DA de crédit 3 Go de connexion pendant un mois	Appels et SMS gratuits de 08h à 18h vers Djezzzy 4000 DA de crédit 4 Go d'internet valables un mois

Source : document interne de l'entreprise.

Par la suite cette offre a été revue pour être améliorée et devenir NEW Business avec 24h de gratuité d'appels et SMS vers Djezzzy et son option Open qui permet au client de

Chapitre III: Analyse de l'offre commerciale de l'entreprise DJEZZY

communiquer même si le forfait est épuisé et une facture sera attribuée à la fin du mois. En 2018 le département marketing offre la nouvelle gamme Business libre et contrôle avec des appels illimités vers Djazzy 2000 DA de crédit vers les autres réseaux et à l'international et 25 Go d'internet pour 1500 DA seulement.

En plus de cette variété d'offres Djazzy est présente aussi pour proposer un maximum d'internet pour ses clients avec ;

- **Djazzy Connect**

- Une clé USB 4G ;
- Une carte SIM internet ;
- 1 Go de connexion à 2300 DA .

- **Djazzy Modem (hors forfait)**

Avec ses quatre paliers Bronze, Argent, Or et Platinum le client peut profiter d'un haut débit de connexion.

Tableau N°18 : Présentation des paliers de l'offre Djazzy Modem

Pack BRONZE	Pack ARGENT	Pack OR	Pack PLATINUM
Modem Djazzy 4G USIM internet incluse 1 Go d'internet pendant 12 mois à 6000 DA	Modem Djazzy 4G USIM internet incluse 10 Go d'internet pendant 3 mois à 10000 DA	Modem Djazzy 4G USIM internet incluse 10 Go d'internet pendant 6 mois à 15000 DA	Modem Djazzy 4G USIM internet incluse 10 Go d'internet durant 12 mois

Source : document interne de l'entreprise.

- **Djazzy SUPER SIM** : Smartphone 3G/4G, selon les désirs du client + une nouvelle ligne Djazzy Carte afin de profiter d'une remise de 50% sur les options Millenium mois pendant 12 mois :
 - Millenium 1200 ;
 - Millenium 2300 ;
 - Millenium 3400.
- **Les offres DJEZZY mobile** : DJEZZY accompagne les abonnements SIM avec des Smartphones à la pointe de la technologie, et ces derniers sont les modèles des marques :
 - HUAWEI ;
 - SAMSUNG ;
 - CONDOR ;
 - WIKO et ARCHOS.

Face à cette large gamme de services nous ne pouvons analyser toutes les offres de Djazzy alors nous avons choisis deux offres 4G une qui va représenter le client corporate, et l'autre pour les particuliers et qui seront par la suite l'objet d'un benchmarking entre les trois opérateurs.

2. Benchmarking : l'offre de djazzy face à celle des concurrents

Dans cette partie nous allons mener une comparaison pour distinguer l'offre de Djazzy par rapport à celle des concurrents, et pour faire nous avons choisi deux produits ,L'offre Djazzy business dans le secteur corporate ; et le modem MI-FI qui peut être utilisé par les entreprises et les particuliers au même temps , Et cela en terme de ; tarification, diversité de l'offre, le nombre d'abonnés et la qualité de réseau. Pour les deux premiers critères nous allons présenter la grille des offres des opérateurs ainsi que leurs tarifs.

Pour le nombre d'abonnés qu'on a déjà abordé dans le chapitre précédent, on s'est servi des rapports de l'ARPT.

Quant à la qualité de couverture du réseau nous avons appuyé sur l'étude qui a été réalisée par Djazzy à l'aide de l'application 'open signal' .

Voici donc la grille comparative des offres corporate des trois opérateurs ; Djazzy Business, la Win Pro de Mobilis et la Haya business de Ooredoo.

1.2. Les offres business de djazzy face à la concurrence

Nous avons choisi une puce business de chaque opérateur afin de comparer entre les différentes offres de chacun de ses derniers.

Nous remarquons que chacun des opérateurs est présent avec quatre paliers d'offres pour les clients 'entreprise'

Djazzy avec son produit Djazzy business libre et contrôlé et ses quatre paliers 1000, 2000, 3000, et 4000.

Mobilis avec la Win Pro 1300, 2000, 3500,et 4000.

Ooredoo avec son forfait Haya Business 1000, 2000, 4000, 6000

▪ Le premier palier

- L'offre djazzy business 1000 ; lancée le 07/05/2017 ;
- Pour un rechargement de 1000 DA le client va bénéficier de 1000 DA de crédit mensuel valable vers tous les réseaux nationaux ;
- Un crédit illimité vers les utilisateurs du réseau OTA ;
- 1 Go de connexion pendant un mois ;

▪ La tarification hors forfait

- Un système de facturation à la seconde après la première minute ;

Chapitre III: Analyse de l'offre commerciale de l'entreprise DJEZZY

- SMS à 5 DA vers djezzy, à 7 DA vers les autres réseaux nationaux et à 14 DA vers l'international.
- L'offre Haya Business 1000 lancée le 26/07/2017
- Pour un abonnement mensuel de 1000 DA le client va recevoir 1000 DA de crédit offert et valable vers tout les réseaux nationaux et à l'international ;
- Des appels gratuits vers Ooredoo de 8h à 18h et 1.5 Go de connexion ;
- **La tarification hors forfait**
 - Appels gratuits de 8h à 18h et à 8 DA de 18h à 8h vers Ooredoo et à 3 DA vers les autres réseaux nationaux ;
 - Les SMS sont fixés à 3 DA pour tout les réseaux nationaux et à 10 DA vers l'international ;
 - La tarification à la seconde après la première minute ;
 - L'offre Win Pro 1300 lancée le 06/10/2016 ;
 - Pour un abonnement de 1300 DA par mois mobilis offre à ses clients 1000 DA de crédit ;
 - Des appels gratuits et illimités vers mobilis ;
 - 180 min d'appels vers les autres réseaux nationaux ;
 - 5 Go de DATA ;
 - 100 SMS gratuits vers Mobilis et 25 vers les autres operateurs ;
- **Tarification hors forfait**
 - Appels gratuits vers Mobilis de 07h à 17h et à 5 DA de 17h à 07h et vers les autres réseaux ;
 - SMS à 1 DA vers Mobilis 4 DA vers les autres operateurs et à 14 DA vers l'international ;
 - Tarification à l'unité (30 sec) ;
 - Deuxième palier.
- **Djezzy Business 2000**
 - Pour un abonnement de 2000 DA par mois Djezzy propose un forfait mensuel de ;
 - 2000 DA de crédit valables un mois et vers tout les réseaux nationaux ;
 - Appels gratuits et illimités vers Djezzy ;
 - 5 Go de connexion ;
- **Tarification hors forfait**
 - Appels gratuits et illimités vers Djezzy et à 5 DA vers le off net ;
 - SMS à 3.5 DA vers le reseau djezzy et à 5 DA vers les autres operateurs ;

Chapitre III: Analyse de l'offre commerciale de l'entreprise DJEZZY

- Tarification à la seconde après la première minute .
- **Haya Business 2000**
 - Haya business 2000 est une offre qui permet à ses abonnés de bénéficier de 2000 DA de crédit valables vers tout les réseaux ;
 - Appels gratuits et illimités vers Ooredoo et 15 min d'appels à l'étranger + 4Go de connexion.
- **Hors forfait**
 - Appels gratuits vers Ooredoo 24h/24 vers les autres réseaux nationaux sont fixés à 3 DA et à 10 da vers l'international ;
 - Tarification à la seconde après la première minute.
- **Win pro 2000**
 - Pour 2000 DA Mobilis offre 2200 DA de credit ;
 - Appels illimités intra réseau et 300 min vers les autres réseaux nationaux 30 min vers l'international ;
 - 8 Go d'internet , 200 messages gratuits vers mobilis et 50 vers les autres operateurs .
- **Tarification hors forfait**
 - Appels à 1 DA /30 sec vers mobilis et à 5 DA vers les autres réseaux nationaux ;
 - Les messages sont fixés à 4 DA vers tout les réseaux et à 10 DA vers l'étranger ;
 - Tarification à l'unité ;
 - Troisième palier.
- **Djezzy Business 3000**
 - Pour 3000 DA le client recevra 3000 DA de credit offert appels et SMS illimités vers Djezzy ;
 - 8 Go d'internet + 20 min de communication vers l'étranger ;
 - Hors forfait ;
 - Appels gratuits et illimités vers Djezzy à 5 DA vers les autres operateurs ;
 - Les messages à 5 DA vers tout les réseaux nationaux et à 14 DA vers l'international ;.
 - La facturation à la seconde après la première minute.
- **Haya business 4000**
 - Ooredoo offre 4000 DA de credit vers tout les réseaux pour un abonnement haya 4000 ;
 - Des appels illimités vers ooredoo ;
 - 20 min de communication vers l'étranger + 10 Go d'internet ;

Chapitre III: Analyse de l'offre commerciale de l'entreprise DJEZZY

- Pour le hors forfait ;
- Des appels gratuits et illimités vers ooredoo et à 3 DA vers les autres operateurs ;
- Les messages à 3 DA vers tout les operateurs et à 14 DA vers l'international ;
- La facturation à la seconde apres la première minute .

▪ Win Pro 3500

Pour la win 3500 le client bénéficiera de 3200 DA de credit valables pour tous les réseaux nationaux

- Appels illimités vers Mobilis ;
- 480 min d'appels gratuits vers les autres réseaux et 45 min vers l'étranger ;
- 15 Go d'internet + 300 SMS gratuits vers mobiles et 75 vers les autres opérateurs ;

Pour la tarification hors forfait est de :

- 3.5 DA / unité vers Djazzy et Ooredoo illimités vers mobilis ;
- 1 DA/ SMS vers mobilis, 3 DA vers les réseaux nationaux et 14 DA/ SMS vers l'international ;
- La facturation des appels hors forfait est à l'unité ;
- Le quatrième palier .

▪ Djazzy Business 4000 lancée le 07/05/2017

Avec l'abonnement djazzy business 4000 le client recevra 4000 DA de credit valable vers l'ensemble des operateurs nationaux et des appels et SMS illimités vers les réseaux Djazzy.

- 60 min d'appels vers l'international et 10 Go de connexion. ;

▪ Hors forfait

- Appels et SMS illimités vers Djazzy et sont fixés à 4 DA vers l'ensemble des operateurs ;
- Messagerie à 5 DA vers réseaux nationaux et à 14 DA vers l'international ;
- La facturation est à la seconde après la première minute.

▪ Haya Business 6000 lancée le 09/10/2017

Pour l'abonnement Haya Business 6000 le client bénéficiera d'appels illimités et 150 SMS vers les réseaux Ooredoo

- 6000 DA de crédit et 50 SMS vers tout les réseaux nationaux ;
- 30 min de communication vers l'étranger et 15 Go d'internet.

▪ La tarification hors forfait

- Des appels illimités vers Ooredoo ;
- SMS à 3 DA vers l'ensemble des operateurs et à 14 DA vers l'international ;
- Facturation à la seconde après la première minute.

Chapitre III: Analyse de l'offre commerciale de l'entreprise DJEZZY

- **Win pro 4400 lancée le 06/10/2016**
 - Avec un abonnement de 4400 DA mobilis offre à ses clients 4400 DA de crédit ;
 - Appels et SMS illimités vers mobilis et 900 min gratuites vers les autres opérateurs nationaux ;
 - 60 min de communication vers l'international et un forfait DATA de 15 Go .
- **Tarification hors forfait**
 - Appels illimités vers mobilis, à 3 DA/ 30 sec vers les autres opérateurs nationaux ;
 - Messagerie à 1 DA vers Mobilis et à 4 DA vers les opérateurs nationaux et à 10 DA vers l'international. La facturation est à 30 seconde. Et pour plus de détails voir l'annexe N°1.

Figure N°19 : Le modem MI-FI de Djezzy face à la concurrence

	DJEZZY	OOREDOO	MOBILIS
2 Go		1200 DA	1000 DA
4 Go			1700 DA
5 Go	1750 DA		
8 Go		2500 DA	
10 Go	2500 DA		3500 DA
20 Go	3500 DA	5000 DA	5000 DA
30 Go	4500 DA		
40 Go	5500 DA		
50 Go	6500 DA		10000 DA
100 Go	10000 DA		18000 DA

Source : document interne à l'entreprise.

Chapitre III: Analyse de l'offre commerciale de l'entreprise DJEZZY

Après avoir comparé les tarifs du forfait wifi mobile des trois opérateurs nous remarquons que Djazzy est présente avec sept offres différentes contre six pour mobilis et seulement trois offres pour Ooredoo.

Le forfait MI-FI pour Djazzy commence à 1750 DA pour 5 Go, pour 2 Go le forfait mobilis est à 1000 DA et à 1200 DA pour Ooredoo.

Djazzy propose à ses client un forfait de 10 Go à 2500 DA alors que Mobilis offre le même forfait à 3500 DA et 20 Go à 3500 DA contre 5000 DA pour Mobilis et Ooredoo.

Avec 6000 DA Djazzy offre 50 Go d'internet et Mobilis propose le même forfait mais à 10000 DA, et à 10000 DA Djazzy offre le double 100 Go tandis que mobilis le propose à 18000 DA.

Djazzy a réussi à offrir quatre meilleurs plans tarifaires face à la concurrence avec le plan 2500, 3500, 6500 et le plan 10000.

- Le système de paiement du modem pour chacun des operateurs

Figure N°20 : Le MI-FI de Djazzy et le système de paiement

			Anticipation		
			3 mois	6 mois	12 mois
5 Go	1750	1 mois	30 % discount prix MIFI 	50 % discount prix MIFI + 1er mois gratuit 	100 % discount prix MIFI + 1er et 2ème mois gratuits 
10 Go	2500	1 mois			
20 Go	3500	1 mois			
30 Go	4500	1 mois			
40 Go	5500	1 mois			
50 Go	6500	1 mois			
100 Go	10000	1 mois			

Source : document interne de l'entreprise.

Chapitre III: Analyse de l'offre commerciale de l'entreprise DJEZZY

Le modem est à 7000 DA et pour tous les paiements avec anticipations de 3, 6 et 12 mois, les clients bénéficieront d'une remise sur le prix du modem allant de 30 à 100% et 2 mois de DATA offerts ;

Comme la montre la figure ci-dessus pour chaque payement anticipé Djezzzy accorde des réductions sur le prix du modem MIFI. Pour une anticipation de trois (3 mois) le client bénéficiera d'une remise de 30% sur le prix du MIFI

Pour six (6 mois) d'anticipations une remise de 50% du prix du MIFI+ un mois gratuit de connexion. Et pour douze (12 mois) d'anticipation le modem MIFI est offert et les deux premiers mois de connexion sont gratuits (100% de remise).

Pour ce qui concerne les renouvellements des forfaits Djezzzy offre 15 jours de connexion gratuits pour chaque renouvellement anticipé de 3 mois. Un mois gratuits pour chaque renouvellement anticipé de 6 mois et :

Pour un renouvellement anticipé de 12 mois le client bénéficiera de connexion gratuite pendant les deux premiers mois comme le montre la figure suivante.

Figure N°21 : Système de payement et renouvellement des bundles

Forfait	Prix DZD	Validité	Anticipation		
			3 mois	6 mois	12 mois
5 Go	1750	1 mois	15 jours gratuits(2,5 Go)	1er mois gratuit	1er et 2ème mois gratuits
10 Go	2500	1 mois	15 jours gratuits(5 Go)	1er mois gratuit	1er et 2ème mois gratuits
20 Go	3500	1 mois	15 jours gratuits(10 Go)	1er mois gratuit	1er et 2ème mois gratuits
30 Go	4500	1 mois	15 jours gratuits(15 Go)	1er mois gratuit	1er et 2ème mois gratuits
40 Go	5500	1 mois	15 jours gratuits(20 Go)	1er mois gratuit	1er et 2ème mois gratuits
50 Go	6500	1 mois	15 jours gratuits(25 Go)	1er mois gratuit	1er et 2ème mois gratuits
100 Go	10000	1 mois	15 jours gratuits(50 Go)	1er mois gratuit	1er et 2ème mois gratuits

Source : document interne de l'entreprise.

Figure N°22 : Représentation du MIFI 4G Ooredoo

	Prix DZD	Validité	MIFI
2 Go	1200	1 mois	5990DA le modem MIFI
8 Go	2500	1 mois	
20 Go	5000	1 mois	

Source : document interne de l'entreprise.

Pour un abonnement mensuel soit pour 1200, 2500 ou 5000 DA le modem MIFI est à 5990 DA et si le client s'engage sur un contrat de 36 mois, il recevra 60 Go qui seront échelonnés en 3 ans ; 20 Go pour 12 mois

Figure N°23 : Représentation du MI-FI de Mobilis

	Prix DZD	Validité
2 Go	1000	1 mois
4 Go	1700	1 mois
10 Go	3500	1 mois
20 Go	5000	1 mois
50 Go	10 000	1 mois
100 Go	18 000	1 mois

Source : document interne de l'entreprise.

Le pack est à partir de 7990 DA, un modem routeur 4G offert + 30 Go d'internet le paiement anticipé du forfait est autorisé par des anticipations de 3,6 et 12 mois.

- Le modem fonctionne sous le réseau 4G seulement .

2.3 Comparaison en termes de couverture et qualité de réseau

Le but de cette comparaison est de savoir qui est le meilleur opérateur mobile en termes de couverture réseau et de vitesse connexion 4G.

2.3.1 Le taux de couverture du réseau 4G

Au lancement de la 4G Djazzy a eu le plaisir de couvrir en exclusivité trois 3, puis huit 8 wilayas à savoir ; Alger, Boumerdes, Blida, Constantine, Oran, Sétif, BBA, Batna ; et a pu élargir sa couverture pour être disponible dans vingt 20 wilayas en fin 2017.

Tableau N°19 : Le taux de couverture de la 4G par operateur

Opérateurs			
Wilaya			
Alger	90%	55%	25%
Boumerdes	80%	25%	25%
Blida	80%	25%	25%
Constantine	90%	30%	25%
Oran	90%	30%	25%
Sétif	70%	..	25%
BBA	80%	30%	25%
Batna	65%	25%	25%

Source : document interne de l'entreprise.

Le tableau ci-dessus présente le taux de couverture de réseau 4G par les opérateurs dans les wilayas citées en haut.

Comme nous le montre le tableau, Djazzy a pu assurer un taux très élevé de couverture en termes de réseau 4G pour atteindre les 90% dans les grandes villes citant ; Alger, Constantine et Oran, face à 55%. 25% et 30% respectivement pour Mobilis.

Quant à Ooredoo le taux de couverture est limité à 25 % et d'une manière équitable dans toutes les wilayas citées.

Passant à un autre critère de comparaison qui nous permet de savoir qui est l'opérateur qui offre la meilleure couverture réseau et la plus grande vitesse de connexion.

2.3.2 La qualité de couverture réseau

Pour reprendre à cette question nous avons appuyé sur l'étude qui a été faite par l'entreprise à l'aide de l'application «*Open signal* » au niveau d'Alger.

Open signal est une application multiplateformes qui fonctionne avec Android ou IOS, largement reconnue comme une référence en matière de mesure des capacités des réseaux mobiles.

Open signal (*du nom de l'entreprise Britannique spécialisée dans l'évaluation de la couverture des réseaux sans fil*) est sans doute la plus utilisée dans le monde pour mesurer la qualité du réseau et les vitesses de connexion des opérateurs mobiles.

Cette technique permet de visualiser la carte de couverture des réseaux 2G/3G et ceux de la 4G pour chaque opérateur. La recherche peut s'effectuer par opérateur et par type de réseau (2G/3G et/ou 4G). Open Signal indique sur une carte les zones où le signal est fort, moyen ou faible, ainsi que celles où il n'existe pas de données.

L'application se base sur les données recueillies auprès des utilisateurs des réseaux mobiles. Elle indique la vitesse moyenne de download / upload (*téléchargement*), mais également la qualité du signal (*nombre de barres*) dans un endroit donné, et le délai de latence (*temps d'accessibilité aux services 2G/3G ou 4G*) d'un opérateur.

Outre de calcul des vitesses de téléchargement et d'envoi, Open Signal indique aussi l'orientation vers l'antenne d'un opérateur la plus proche de la personne connectée.

Et pour le besoin de ce test grandeur sur les trois réseaux mobiles en Algérie, l'entreprise Djazzy s'est servie de cette dernière, sur un Smartphone 4G haut de gamme, pendant près d'une semaine dans plusieurs endroits du Centre et de l'Est d'Alger, ainsi que sur le trajet du tramway de la capitale.

Cela permet de tester les vitesses de connexion de chacun des opérateurs individuellement, et d'établir des comparaisons entre les performances des trois réseaux.

▪ La qualité du réseau 4G

Les vitesses maximales du download/upload du réseau 4G obtenues sur la quasi-totalité des endroits où le test est effectué sont représentées dans le tableau suivant.

Chapitre III: Analyse de l'offre commerciale de l'entreprise DJEZZY

Tableau N°20 : Qualité et vitesse du débit 4G par operateur

Operateur Lieux			
Bordj El Kiffane	20.3/10.2 Mbps	13.53/5.55 Mbps	---
Ruisseaux	14.74/8.92 Mbps	10.0/3.6 Mbps	---
Trajet du tramway	17.47/9.6 Mbps	10.8/4.1 Mbps	---
Bab Ezzouar	18.95/10.19 Mbps	10.78/4.5 Mbps	---
Cinq maisons	14.3/8.1 Mbps	10.9/4.6 Mbps	---
Meissonier	---	11.63/4.45 Mbps	---
Bordj El Bahri	---	8.0/4.6 Mbps	---

Source : Élaboration personnelle à partir de données collectées.

La moyenne de vitesse des téléchargements affichés par l'Open signal dans plus de quinze mesures est de 17.64 Mbps pour Djazzy et de 11.33 Mbps pour Mobilis.

Remarque :

À Bordj El Bahri et Meissonier la seule vitesse de connexion 4G qui a pu être mesurée est celle de Mobilis qui est de 8.0/4.6 Mbps et de 11.63/4.45 Mbpc respectivement.

Les vitesses de connexion 4G de l'opérateur Ooredoo n'ont pas pu être mesurées par l'application Open signal, et cela peut s'expliquer par le manque de couverture et la qualité médiocre du réseau 4G dans ces endroits.

Les seules vitesses qu'ont été indiquées sont celles des réseaux 2G et 3G

Tableau N° 21 : Qualité de couverture des réseaux 2G et 3G

Operateurs Lieux			
Bachdjerrah	6.82/2.93 Mbps	4.14/1.97 Mbps	4.95/1.7 Mbps
Bordj El kiffanes	7.5/3.6 Mbps	4.5/1.8 Mbps	6.3/1.7 Mbps
Bordj El Bahri	9.11/3.75 Mbps	4.5/1.7 Mbps	5.75/1.61 Mbps
Alger centre	7.92/3.40 Mbps	4.86/1.56 Mbps	5.08/2.11 Mbps

Source : Élaboration personnelle à partir des données collectées.

Les différentes mesures des performances des réseaux 2G/3G et 4G ont été menées exclusivement avec Open signal. Toutes les mesures ont été effectuées entre 10h et 15h.

Les localités parcourues sont : Bordj El Kiffane, Bab Ezzouar, Mohammadia (*Cinq Maisons*), Bachedjerrah, Hussein Dey, Ruisseau ou Alger-Centre. Les vitesses de connexion sont en Mbps.

Les résultats de l'Open signal montrent une large avance de Djazzy en termes de débit de connexion et de couverture réseau 2G et 3G par rapport à ses concurrents. Et une totale suprématie du réseau 4G avec un débit allant jusqu'à 20 Mbps (*dans les endroits où le test a été fait*).

Section 3 : Analyse des données et résultats

Après avoir étudié les offres de Djazzy en l'occurrence l'offre 4G ; et celles de la concurrence, nous allons essayer par la suivante partie d'étudier ses actions marketing par l'analyse de son mix, puis faire ressortir ses facteurs clés de succès, et le positionnement souhaité par cette dernière.

Comme première étape nous allons présenter les différents services de Djazzy destinés à accomplir ses offres, et permettant d'offrir les solutions (*en voix et données*) les plus innovantes à ses clients.

3.1 Les différents services de Djazzy

Nous présenter les différents services de Djazzy par segment VOIX et DATA, on distingue trois types de services ; le service de base, les services annexes et le service différenciateur.

3.1.1 Service de base

▪ Pour le segment VOIX

En plus des appels voix et messagerie, Djazzy offre d'autres services qui sont aussi importants et basiques pour ses clients, à savoir :

- Appels en conférence ;
- Renvoi d'appel ;
- Double appel ;
- Messagerie vocale ;
- Appel masqué ;
- Changement de numéro ;
- Appels à l'international/ Roaming.¹

¹ Le roaming est un service permettant aux abonnés de Djazzy se trouvant à l'étranger d'émettre et de recevoir des appels avec le même numéro qui fonctionne en Algérie.

▪ Pour le segment DATA

- Accès à Internet ;
- Appels en conférence.

3.1.2 Services annexe

▪ Pour le segment voix

En complément de ces offres de services, l'opérateur propose un grand nombre de services annexes à ses abonnés ;

- Une très bonne couverture de réseaux notamment sur les grands axes mais aussi les lieux extrêmes ;
- Les offres alléchantes ciblant le grand public particulier et corporate ;
- La communication appel et SMS illimités vers l'ensemble de l'opérateur OTA ;
- La tarification la moins chère en comparaison des autres opérateurs.

▪ Pour le segment DATA

- Une très bonne couverture de réseaux notamment sur les grands axes mais aussi les lieux extrêmes ;
- Les offres alléchantes ciblant le grand public particulier et corporate ;
- La tarification la moins chère en comparaison des autres opérateurs.

3.1.3. Les services différenciateurs, exclusivités Djazzy

▪ Pour le segment VOIX

- Zéro illimité L'option « 0 Illimité » : vous permet de profiter des Appels gratuits et en illimité entre toutes les lignes de la flotte ;
- Liste Rouge : est un service qui regroupe l'ensemble des abonnés Entreprises qui souhaitent que leurs coordonnées téléphoniques ne soient pas communiquées. Ce service garanti la confidentialité de vos coordonnées et empêche leur diffusion sur l'annuaire ;
- CLIP+ de Djazzy : Ne perdez plus aucun appel. Que vous soyez en dehors de la zone de couverture, à l'étranger ou ayant éteint votre portable, vous êtes informé de toutes les tentatives d'appel par SMS ;
- Facture détaillée mensuelle ou ponctuelle : service à souscription mensuel sur les lignes Business qui vous permet de disposer d'un relevé détaillé de toutes vos consommations pour chaque appel : La date, L'heure, La durée, Le prix et les numéros appelés d'une manière systématique chaque mois ou à la demande sur la une période de consommation allant de 01 à 90 jours ;

- Web Facture : accès web sécurisé vous permettant de visualiser et télécharger vos facture en format PDF mois par mois, de suivre l'état de vos paiements et de vos consommations.

En plus de ça :

- Fluidité en sujet des demandes et réclamation client ;
 - Le suivi que font leurs collaborateurs dès la seconde à la demande du client, tel que l'installation et la désinstallation des différents services ;
 - Swap des SIMS à distance en cas de pertes. Pour éviter la pénalisation du client ;
 - Control des appels et forfait data à l'étranger.
- **Pour le segment DATA**
- Web Facture : accès web sécurisé vous permettant de visualiser et télécharger vos facture en format PDF mois par mois, de suivre l'état de vos paiements et de vos consommations ;
 - Interface de gestion de flotte à distance : accès web sécurisé pour la gestion de votre flotte ;
 - Fluidité en sujet des demandes et réclamation client ;
 - Le suivi que font leurs collaborateurs dès la seconde à la demande du client, tel que l'installation et la désinstallation des différents services ;
 - Swap des SIMS à distance en cas de pertes. Pour éviter la pénalisation du client ;
 - Control des appels et forfait data à l'étranger ;
 - Djeczy intègre aussi dans ses services ;
 - La SIM M2M (*machine 2 machines*) destiné au segment DATA.

Permet d'apporter aux entreprises plusieurs solutions. Elle est utilisée pour communiquer entre machines, qu'elles soient fixes ou mobiles, et d'échanger des informations avec un serveur central.

Une solution qui permet l'augmentation de la productivité des entreprises avec une réduction des coûts par une prise décision en temps réel.

Elle est utilisée notamment dans :

- La Télémétrie ;
- La Géo localisation ;
- La Gestion de Parc (transport et autres) ;
- La Gestion des engins de chantier ;
- La Surveillance & Sécurité ;
- La Télé relève ;
- Les Bornes Multimédia et interaction ;

- Terminaux de paiement électronique ;
- Terminaux d'Exploitation électronique.

Et le service qui permet de communiquer, gagner des points et les convertir en Cadeaux (pour les deux segments VOIX et DATA).

▪ **IMTIYAZ pour le deux segments**

- Un exceptionnel univers de récompenses et de satisfaction en Algérie !;
- Désormais, DJEZZY récompense votre fidélité à notre marque et vous permet de bénéficier du programme de fidélité IMTIYAZ ;
- IMTIYAZ est le premier programme sur le marché Algérien qui récompense la fidélité des clients de la téléphonie Mobile ;
- Ouvert aux clients particuliers et entreprises depuis 2005, avec un succès fort de 18 Millions de membre ;
- Le programme permet à chaque entreprise de cumuler des points grâce aux communications de sa flotte ;
- Pour chaque 35DZD consommés ou payés, IMTIYAZ vous offre 1 point fidélité ;
- Bénéficier par la suite de nombreux avantages et cadeaux sélectionnés pour vous...
(Selon disponibilité du Stock).

3.2 La tarification

Dans un secteur aussi concurrentiel, l'entreprise doit faire attention à la notion prix, qui est un facteur très influençant et qui joue un rôle de tout premier plan dans le comportement d'achat. L'entreprise Djazzy veille à proposer de nouvelles offres et services et surtout des nouveaux tarifs.

Et pour cela :

- Djazzy propose une gamme diversifiée qui permet aux clients particuliers ou entreprise de retrouver le plan le plus approprié ;
- Des offres prépayées et post payées pour s'adapter aux attentes des clients et leurs catégories ;
- Les forfaits les plus généreux du marché ;
- Les grilles tarifaires sont fixées selon le pouvoir d'achat des consommateurs et le revenu moyen et fonction de la concurrence ;
- Des offres promotionnelles et occasionnelles les plus attractives ;
- Des appels à l'étranger les plus moins chers (10DA / min) ;
- Tarification à la secondes après la première minute pour ses abonnés.

Toutes ses actions permettent à Djazzy de rentrer et de résister dans la guerre des offres et des prix lancée par les trois opérateurs pour détenir plus de 16 millions d'abonnés (*soit une évolution d'un millions de 2015 à 2016*) et de faire de Djazzy l'opérateur préféré des algériens.

3.3 La distribution

En 2001, Djazzy détient la première licence de téléphonie mobile en Algérie ; et devient le premier et le seul opérateur à couvrir l'ensemble du territoire national. Il est suivi en 2003 par Mobilis, puis en 2004 par Nedjma actuellement Ooredoo-.

À cet effet, et dans un souci de perte de part de marché, l'entreprise a innové au niveau de la distribution en verrouillant son marché.

Les distributeurs, qui achètent à Djazzy :

- L'air time (Flexy voucher, TPE¹, recharge électronique et scratch) ;
- Les cartes SIM ;
- Les handsets (pack SIM+téléphones).

Deviennent à présent des distributeurs exclusifs. Ne s'agissant pas d'un contrat d'exclusivité, les distributeurs sont verrouillés à Djazzy par le moyen des cartes SIM.

3.3.1 Choix des distributeurs et segmentation

La stratégie de distribution à présent exclusive ; Djazzy a procédé à une répartition en sous-ensembles de ses distributeurs sur le territoire national.

Pour commencer il y a lieu d'expliquer le choix des fournisseurs ; et ce dernier s'est basé sur les critères suivants :

- Historique des performances FLEXY ;
- Historique des activations SIM ;
- Présence des commerciaux dans la zone choisie ;
- Ressources humaines et matérielles ;
- Engagement à atteindre les objectifs à long terme.

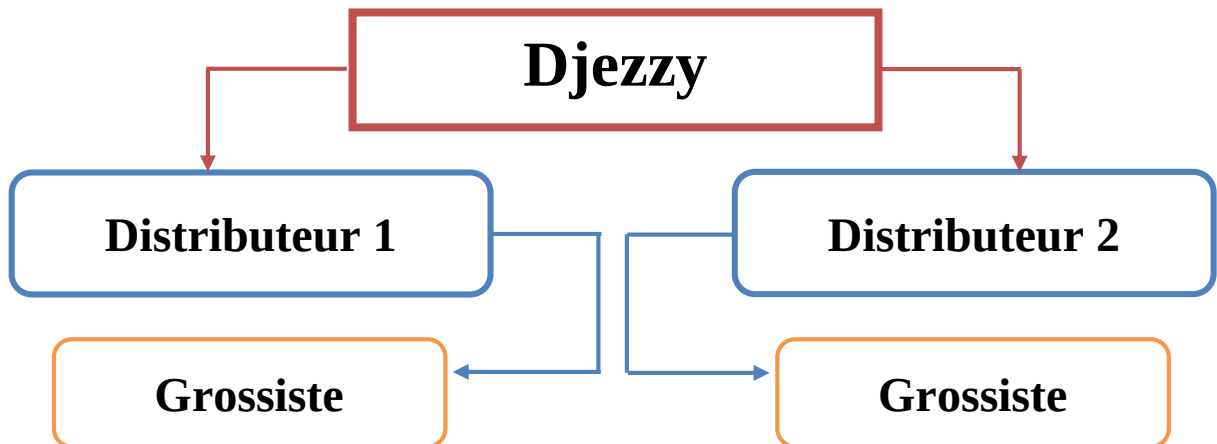
En second lieu , à l'initiative du fournisseur, vient la mise en place d'un outil de contrôle sur l'activité des grossistes et des détaillants (*points of sales*), ces derniers ne pouvant s'alimenter ailleurs que chez Djazzy ou le distributeur exclusif, se voient fixés des objectifs à réaliser sur une durée préalablement déterminée.

¹ Terminal de paiement électronique.

3.3.2 La régionalisation de la distribution

On passe donc du schéma classique qui est le suivant

Figure N°24 : Schéma représentant l'ancienne stratégie de distribution



Source : document interne de l'entreprise.

Ce schéma s'appliquait avant l'arrivée de la concurrence.

Vers un nouveau schéma, où il s'agit de répartir la distribution sur les régions :

- Centre ;
- Est ;
- Ouest.

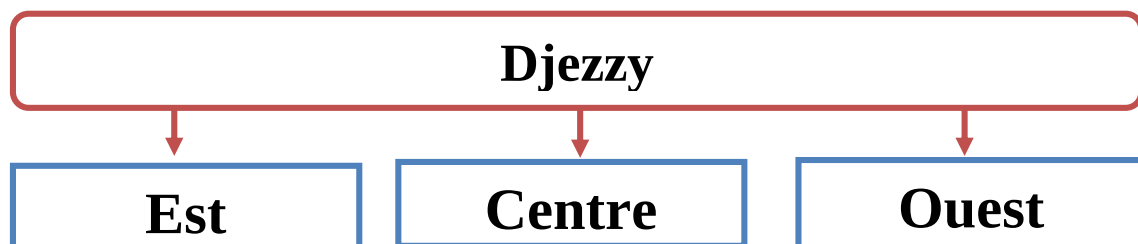
Pourquoi ?

Car ce schéma est beaucoup plus efficace en termes de couverture. L'opérateur déploie ses services sur plus de wilayas, et en verrouillant son marché, dispose de plus de visibilité sur :

- La vente de ses produits(ou et par qui) ;
- Les prix de ventes ;
- Dans quelles conditions ?

Voici le Schéma actuel, de la distribution :

Figure N°25 : Schéma représentant la nouvelle stratégie de distribution



Source : documentation fournie par l'entreprise.

3.3.3 Le plan de commission

Fixer des objectifs à ses distributeurs, implique une rémunération de conséquence. Seule la mise en place d'une approche transactionnelle de type donnant/donnant a permis un début de mobilisation des distributeurs autonomistes, mais sans garantie de succès dans la durée. Toutefois, il est assez connu qu'une commission plus élevée, entraîne de la part des distributions une implication plus grande.

3.3.4 L'outil de contrôle : application Djezzy

Il s'agit d'une application récemment développée sur le serveur DJEZZY, sous forme de tableau de bord. Elle présente un plan géographique avec tous les points de vente et les régions où le réseau est présent.

Elle permet de faire face à une concurrence toujours plus agressive. Il faut noter qu'un client perdu est très souvent irrécupérable, et dans le cas contraire, on le récupère difficilement. Ce bord, donne une information complète et détaillée sur l'activité Djezzy à travers toute l'Algérie. Elle permet donc de :

- Détecter rapidement les problèmes ;
- Une intervention immédiate en cas de problème ;
- Vision permanente sur l'activité de l'ensemble des points de vente DJEZZY ;
- Suivi de l'évolution du chiffre d'affaires ;
- Suivi permanent des nouveaux contrats, nombre d'abonnés enregistrés ;
- Maîtrise à distance des activités ;
- Minimiser les dégâts et pertes ;
- Éviter l'attente des remontées d'informations sur terrain.

3.4 La communication

La communication au sein de Djezzy intègre à la fois ; le service communication ; qui représente toute la fonction communication et qui concerne le B2B et B2C.Communication interne ; le changement d'informations entre employeurs et employés ; la communication commerciale ; entre employeur et front office et cela concerne l'ensemble des boutiques et points de ventes Djezzy (*le personnel en contact direct avec le client*).¹

3.4.1 Les modes de communication

Les modes de communication diffèrent d'un client à un autre et cela en fonction de (son statut sa profession sa tranche d'âge ...

¹ D'après des informations communiquées par Mr Rafik BANDOUI membre du personnel du service communication au sein de Djezzy

Donc le message communiqué par l'entreprise ne doit pas être identique et doit s'adapter en fonction de la clientèle cible. Cela veut dire que les messages à transmettre pour les particuliers doivent être clairs, compris et doivent approuver une certaine sympathie par exemple l'offre Hayla « *rak fel fayda* » contrairement aux clients « *entreprises* » à qui on doit approuver l'encouragement et le partenariat exemple la nouvelle offre proposée pour les petites entreprises le message transmis était « *petite entreprise, grande ambition* ».

3.4.2 Les canaux de communication

Djezzzy s'appuie sur tous les moyens de communication destination grand public à savoir :

- **Les BTL** regroupe les posters, les flyers et tous ce qui est communication papier ;
- **TVC** concerne toutes les publicités diffusée sur les médias ; les spots publicitaires, la PUB télévisée, spot radio ;
- **OOH** out of house c'est la communication sur panneaux publicitaires ;
- **La presse** publicités sur les journaux (*il faut bien choisir le journal selon la cible*) ;
- **Les canaux digitaux** regroupent les réseaux sociaux page officielle Facebook, YouTube, le site web de Djezzzy : [www .djezzzy.dz](http://www.djezzzy.dz), les web stars...

Pour une bonne stratégie de communication il faut :

- Ne jamais négliger la communication traditionnelle ;
- Jouer sur l'émotionnel cibler l'autre cote de l'Algérie pas uniquement les grandes villes ;
- Adapter le message à la population ;
- Il faut suivre l'écosystème.

3.5 Les facteurs clés de succès

La confiance est le socle sur lequel la réputation de Djezzzy se construit, elle accroît la fiabilité aux yeux des parties prenantes, tout comme celle de ses services, or pour développer et maintenir cette confiance, ils doivent être particulièrement attentifs à la manière dont ils mènent leur activité, une activité simple, plus claire et plus facile a lié explicitement aux valeurs de l'entreprise : courage, collaboration, orientation client, innovation, et intégrité.

Un ensemble de lignes directrices qui aidera chaque employé a apporté son activité toujours plus loin.

- La qualité des offres proposées ;
- La politique de prix exercée ;
- La nouvelle stratégie de distribution mise en place. C'est à dire les trois axes développés ; la segmentation des distributeurs, la régionalisation et le plan de commission ;
- L'application Djezzzy, l'outil de contrôle et d'aide à la prise de décisions.

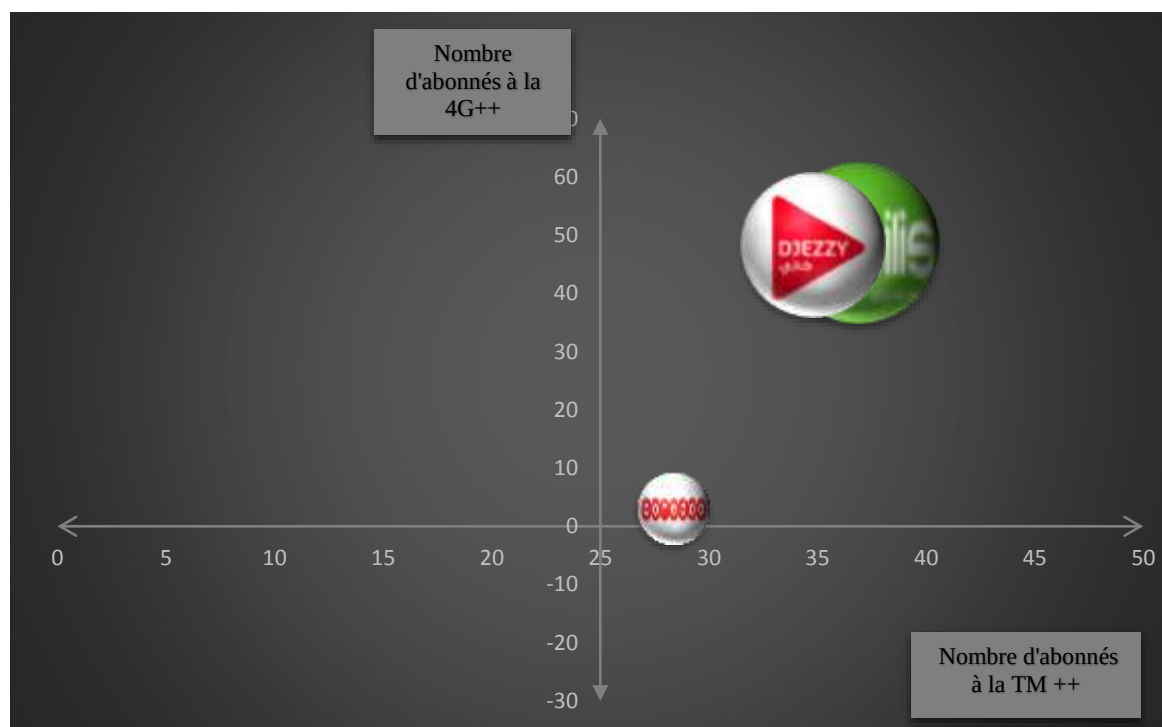
3.6 Le positionnement souhaité par Djazzy

Le positionnement représente l'ensemble des initiatives prises par l'entité afin d'acquérir la position souhaitée auprès des consommateurs.

Il découle principalement de la politique produit, mais aussi de la politique de communication. Ainsi, Djazzy veille à ce que ses offres soient accessibles à tous. Par sa stratégie de différenciation, l'opérateur propose des offres selon les consommations de chaque algérien. De l'étudiant, au retraité en passant par le chef d'entreprise et l'artisan. Djazzy se positionne comme étant l'opérateur répondant aux attentes de chacun, en termes de besoin aussi bien qu'en termes de prix.

Pour mieux illustrer son positionnement nous avons essayé d'élaborer deux cartes perceptuelles. Se servir d'une carte perceptuelle permet à l'entreprise d'identifier les stratégies et actions marketing à entreprendre, et de trouver son positionnement sur le marché.

Figure N°26 : Carte perceptuelle illustrant le positionnement de Djazzy en fonction de parts de marché dans la téléphonie mobile et la 4G



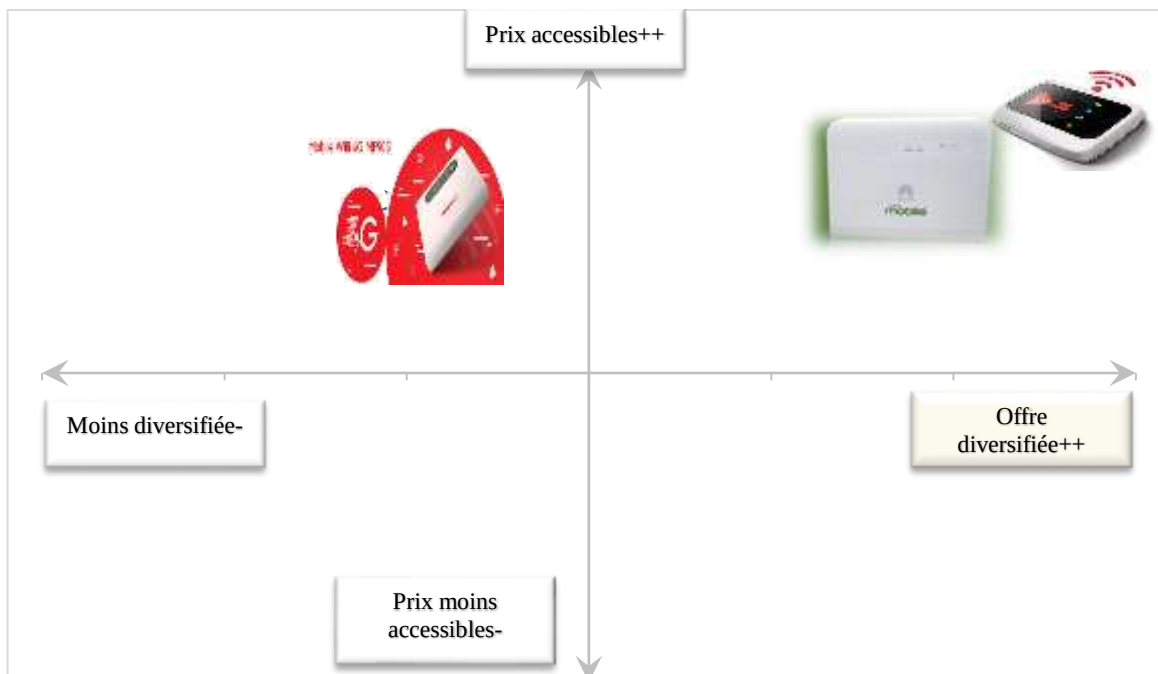
Source : Élaboration personnelle d'après les rapports de l'ARPT de 2016 relatif au positionnement des opérateurs sur www.arpt.dz.

La carte ci-dessus représente le positionnement des trois opérateurs téléphonique en Algérie et la position occupée par Djazzy et cela en fonction de nombre d'abonnés dans le segment de la téléphonie mobile en général et le réseau 4 G en particulier.

Chapitre III: Analyse de l'offre commerciale de l'entreprise DJEZZY

À partir de là, nous remarquons que Djazzy occupe la deuxième place en termes de nombre d'abonnés après son concurrent principal, Mobilis qui détient la majorité des parts de marché et devient leader dans son secteur.

Figure N°27 : Carte perceptuelle reflétant le positionnement du MI-FI de Djazzy



Source : Elaboration personnelle à partir des données de l'enquête réalisée par HANAFI , L.

Cette carte nous montre le positionnement du MI-FI 4G de Djazzy par rapport aux offres du marché, et cela, en fonction de deux critères ; l'accessibilité aux prix et la diversité des offres et paliers proposés les trois acteurs.

Comme nous le pouvons constater à partir de ce mapping, le modem MI-FI de Djazzy occupe la meilleur place par rapport à ses concurrents, soit en terme de prix ou bien de variété de ses offres

En fin, après l'analyse des données et à partir de ces deux cartes perceptuelles, nous avons essayé de dégager les points faibles/ forts ainsi que quelques constats.

- Djazzy est le premier opérateur téléphonique en Algérie doté d'une large expérience et d'un savoir-faire important dans les télécommunications, et dans le domaine de la gestion et le management ;
- Innovatrice dans son domaine ;
- Attentive aux besoins et attentes des clients ;
- Une entreprise socialement responsable en assurant à ses employés des bonnes conditions de travail et de loisirs ;
- Comme points faibles ;

Chapitre III: Analyse de l'offre commerciale de l'entreprise DJEZZY

- Le manque en nombre de points de ventes ;
- Le manque d'expérience et d'efficacité de la force de vente sur terrain ;
- Une politique commerciale basée sur des offres promotionnelles et occasionnelles ;
- La qualité de la couverture réseau ; qui présente quelques carences surtout dans les zones rurales ;
- L'intérêt croissant des abonnés à l'égard de la concurrence ;
- La qualité des publicités.

Conclusion

L'ouverture du marché de la téléphonie mobile et la volonté de l'État à le développer, les évolutions technologiques poussent chacun de nos operateurs à entreprendre des actions qui leurs permettent de résister face à la concurrence féroce et de s'accaparer la plus grande part de marché en attirant le maximum d'abonnés pour demeurer leader sur son secteur.

Notre objectif était d'analyser l'offre de Djazzy et en l'occurrence la 4 G, ses différents services, tarifs, de la comparer avec celle des concurrents et de comprendre les actions marketing menées par cette dernière à partir de l'étude de son mix marketing.

Et ce qui paraît c'est que Djazzy essaie toujours d'être à l'écoute de ses clients et d'appréhender leurs attentes et cela en proposant des offres de plus en plus attractives et accessibles par les consommateurs.

Mais, il est nécessaire pour Djazzy de développer de nouvelles politiques commerciales et des actions de fidélisation des clients d'équilibrer l'ensemble du mix marketing afin de développer un réel avantage concurrentiel.

Le marketing des services est une discipline qui présente un grand impacte pour le monde des opérateurs de la téléphonie mobile. Le concept du marketing des services est récent dans le secteur des services, il est toujours d'actualité. Définir les éléments de ce dernier est d'autant plus complexe que la notion est difficile à appréhender et ne peut être généralisée à tous les cas et dans tous les contextes.

Le travail que nous avons mené a pour but de démontrer l'impact du marketing sur une entité qui commercialise des services, ces derniers se caractérisent par l'intangibilité, la périssabilité et l'hétérogénéité. Notre but est aussi de comprendre la dynamique concurrentielle du secteur des télécommunications en Algérie, dans le segment de la téléphonie mobile ouvert aux concurrents depuis 2004.

En effet, la téléphonie mobile est un marché présent dans un contexte évolutif. Dépendant des évolutions, des mouvements économiques, de la culture et de la population. Il a conquis en un temps record les usagers. Un véritable déferlement qui résulte d'une situation concurrentielle qui s'accroît à travers la complexité de l'offre, qui peut générer néanmoins, une certaine confusion dans l'esprit du consommateur.

Notre démarche empirique trouvait toute sa logique dans l'approche d'évaluation du niveau du marketing des services à travers la perception des clients, qui incluent directement le niveau de satisfaction de ces derniers, lequel aurait pour rôle d'estimer les tendances suivies par le mix marketing et la qualité des services offerts.

Notre volet théorique nous illustre que la satisfaction du client est un indicateur important dans l'évaluation du marketing des services proposé par les opérateurs de la téléphonie mobile, le fait que le client soit « totalement satisfait » pouvait déboucher vers un bouche à oreille favorable et un engagement vers l'entité concernée. En outre, cette satisfaction apparaît très subjective et donc assez volatile. La satisfaction est nécessaire car la non-satisfaction peut être une source de non fidélité de la clientèle.

D'après les résultats obtenus au cours de notre étude, il ressort que :

Les efforts marketing entrepris par Djezzy OTA pour offrir des services aux clients ne sont pas vraiment satisfaisants, la politique de communication et de distribution apparaît indissociable de la politique de l'offre, il ne suffit pas seulement de focaliser la politique des prix sur les actions commerciales ; la dimension empathie est à prendre en charge sérieusement car l'insatisfaction des abonnés est l'indice d'une qualité très réduite sur le plan d'accueil et d'attention au client ; du court terme au long terme les principes de la démarche marketing des services peuvent connaître des ajustements ; la démarche de fidélisation des clients marque

ainsi son existence par le biais des actions de fidélisation tout comme, les promotions, les cartes de fidélités , les cadeaux de bien venu,

Enfin , nous tenterons d'apporter à l'entreprise DJEZZY sur la base des résultats de l'enquête quelques recommandations telles que l'amélioration et le développement de ses offres de services, et le lancement d'une nouvelle offre destinée aux jeunes et aux adolescents passionnés par les films et les séries télévisées, de faire une association ou bien un partenariat avec NETFLIX et avoir accès à ce dernier gratuitement seulement avec une SIM Djezzy.

Bibliographie

Ouvrages

1. BRECHIGNAC-ROUBAUD Béatrice, « *Le marketing des services du projet au plan marketing* », éditions d'Organisation, août 1998.
2. EIGLIER Pierre, « *La logiques services, Marketing et Stratégie* », édition ECONOMICA, Paris, août 2010.
3. EIGLIER Pierre, « *Servuction et Marketing des services* ».
4. GABRIEL Patrick, GABRIEL Ronan, DIVARD Marine, Le Gall-Ely Isabelle Prim-Allaz , « *Marketing des services* », édition DUNOD, Paris, 2014.
5. KOTLER Phillip, « *Marketing et Management* », 15^{ème} édition, Pearson, France, 2015.
6. LENDREVY Lévy, MERCATOR, « *tout le marketing de l'ère numérique* », 11 édition ; DUNOD, Paris, 2014.
7. LEVELOCK Christopher, WIRTZ Jochen, LAPERT Denis, MUNOS Annie, « *Marketing des services* », 6^{ème} édition, Pearson, Paris, 2008.
8. MAYRONIN Benoit, DITANCY Charles, « *Du management au Marketing des services* », 3^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2015.

Thèses et mémoires

1. ABDELJABAR Souheyla, « *Impact du marketing des services au sein de l'entreprise de téléphonie mobile* » thèse Magister en Management, réalisée à l'école Doctorale d'Économie et Management, Oran, février 2014.
2. HADJOU Abdelaziz, « *Analyse de la structure et de la dynamique concurrentielle au sein du secteur des télécommunications, cas de la téléphonie mobile* », thèse Magister en Management des entreprises, réalisée à l'université Mouloud MAMMERI, Tizi-Ouzou, février 2014.
3. HANAFI Leila, TICHERRAFI Fouad, « *L'impact du marketing stratégique dans le secteur des télécommunications cas : Optimum Orascom Algérie* », mémoire professionnel réalisé au Business School ARTEM ,2018.
4. OBRAHAM Samia, KACI AISSA Rim « *Le lancement d'un nouveau produit à l'ère de la digitalisation cas : Optimum Orascom Algérie* » mémoire de Master, réalisé à l'université Mouloud MAMMERI, Sciences commerciales, option Marketing et Management, 2018.
5. SABRI Asma, TAHORI Meryem, « *Marketing des services* » exposé réalisé à l'école nationale du commerce et de gestion à Tanger, Maroc.

Articles et revues

1. Algérie Presse Service « Téléphonie fixe et mobile : près de 50 millions d'abonnés enregistrés en 2014 ».
2. Dr ZIDANI Karima « la valeur client de la perspective du marketing relationnel le cas du secteur de la téléphonie mobile en Algérie » Université de BOUIRA.
3. Dr : REZAZI Omar « la fidélité à la marque dans le cas de la téléphonie mobile en Algérie » université de BLIDA.
4. DRISS Amal « Internet et réseaux sociaux : le nombre des utilisateurs est en hausse » publié le 16/04/2017. Sur l'ECHO d'Algérie.
5. Mohamed Mehdi. « La téléphonie mobile : la concurrence déloyale à l'index » le Quotidien d'Oran publié le 27-11-2017.
6. SADI Ghilas, « Selon le rapport de 2017 de l'ARPT : Explosion de la 4G recul de la 3G » sur Reporters DZ.

Webographie

1. www.arpt.dz.
2. www.asjp.cerist.dz.
3. www.djezzy.dz.
4. www.ECHO-d'algerie-dz.com.
5. www.huffpost-maghreb.com.
6. www.mobilis.dz.
7. www.mpttn.gov.dz.
8. www.ooredoo.dz.
9. www.reporters.dz.
10. www.TSA-algerie.com.

Liste des figures

Figure N°	Titres	Pages
1	Les caractéristiques des services	17
2	Le processus de fabrication d'un produit-objet	19
3	Le processus de fabrication d'un service	20
4	Le modèle de l'entreprise de services selon Pierre EGLIER	21
5	Le logo de MOBILIS	49
6	Logo d'Ooredoo depuis 2015	50
7	Logo de DJEZZY	52
8	L'évolution du parc global d'abonnés de 2015 à 2016	55
9	Répartition des parts de marché en fonction du nombre d'abonnés	55
10	Représentation graphique de la situation globale du marché de la téléphonie mobile en fonction des abonnés GSM	56
11	Représentation graphique du parc abonné aux réseaux 3 G par opérateur : en millions d'abonnés	57
12	Répartition des parts de marché en fonction des abonnés 3G	57
13	Les parts de marchés des abonnés à de la 4G (2016)	59
14	Représentation graphique de la situation globale du marché de la téléphonie mobile (2016-2017)	60
15	Répartition des parts de marché des opérateurs en termes de la 4G en 2017	61
16	Le nombre d'abonnés à internet fixe en 2016-2017	62
17	Changements du logo de Djazzy	78
18	Évolution de l'entreprise de Djazzy	79
19	Représentation schématique des 5 forces de Porter	84
20	Le modèle MI-FI de Djazzy face à la concurrence	92
21	Le MI-FI de Djazzy et le système de paiement	95
22	Système de paiement et renouvellement des bundles	96
23	Représentation du MIFI 4G Ooredoo	97
24	Représentation du MI-FI de Mobilis	97
25	Schéma représentant l'ancienne stratégie de distribution	106
26	Schéma représentant la nouvelle stratégie de distribution	106
27	Carte perceptuelle illustrant le positionnement de Djazzy en fonction de parts de marché dans la téléphonie mobile et la 4G	109
28	Carte perceptuelle reflétant le positionnement du MI-FI de Djazzy	110

Liste des Tableaux

Tableaux N°	TITRES	PAGES
1	Les typologies des services	18
2	Fiche présentatrice de l'entreprise MOBILIS	39
3	Fiche présentatrice de l'entreprise Ooredoo	50
4	Fiche présentatrice de l'entreprise MOBILIS	50
5	Fiche présentatrice de l'entreprise Ooredoo	51
6	Fiche présentatrice de l'entreprise Djezzy	52
7	Le parc global de nombre d'abonnés de la téléphonie mobile	54
8	Situation globale du marché en fonction des abonnés 4G	58
9	La situation globale du marché de la téléphonie mobile en Algérie (2016-2017) en millions d'abonnés	59
10	La situation globale du parc 4G en millions d'abonnés en 2017	60
11	L'évolution du nombre d'abonnés à l'internet fixe 2016-2017	62
12	Présentation de l'analyse SWOT	82
13	Présentation de l'offre Millenium et Liberty	87
14	Présentation de l'offre SPEED	87
15	Présentation de l'offre SMART	87
16	Présentation de l'offre Hayla	88
17	Présentation de l'offre Djezzy Business	88
18	Présentation des paliers de l'offre Djezzy Modem	89
19	Le taux de couverture de la 4G par operateur	98
20	Qualité et vitesse du débit 4G par operateur	100
21	Qualité de couverture des réseaux 2Get 3G	100

Annexe N°01

Évolution du réseau de la technologie 4G

Générationn	Acronyme	Description	Version des normes 3GPP	Intitulé	Débit indicatif (download) en bit/s (théorique / pratique / usuel)
2G	GSM	Échanges de type voix uniquement	Juillet 2001	Global System for Mobile Communication	9,05 kbit/s
VSAT	<u>OPERATEUR SATELLITE</u>	Échange de données sauf voix	Avril 2004	Global Packet Radio Service	171,2 kbit/s / 50 kbit/s / 17,9 kbit/s
3.5G ou 3G+	HSPA	Évolution de l'UMTS	2014	High Speed Packet Access (HSDPA / HSUPA)	14,4 Mbit/s / 7,2 Mbit/s / 3,6 Mbit/s
3.75G ou 3G++ ou H+	HSPA+	Évolution de l'UMTS	2015	High Speed Packet Access +	21Mbit/s 10Mbit/s Mbit/s
4G	LTE	Données	Septembre 2016	Long Term Evolution	300 Mbit/s / 150 Mbit/s / 100 Mbit/s / 50 Mbit/s / 10 Mbit/s

Annexe N°02

Offers			Djezzy Business Libre & Control		Win Pro 4G		Haya Business		
Tariff plan			1000	2000	1300	2000	1000	2000	
Monthly Fee (DZD)			1 000	2 000	1000	2200	1000	2000	
Monthly Benefits	On-net		Free 24/24		Free (24-24)	Free (24-24)	Free(8am-6pm)	Free (24/24)	
	Off-net (Credit / Min)		1000 DZD	2000 DZD	180 min	300 Min	1000 DZD	2000 DZD	
	International		/			30 Min	10 Min	15 Min	
	Data	Postpaid	1Go	5Go	5Go	8Go	1,5Go	4Go	
		Control		2Go					
		Free access	/		ALGERIA TENDERS, Kompass, LinkedIn, presse Algérie		/		
	SMS	On-net	/		100	200	/		
		Off-net			25	50			
Voice tariff (national) / Min		On-net	Free 24/24		Free (7am-5pm) 5DZD (5pm-7am)		0 DZD (8am - 6pm) 8 DZD (6pm - 8am)	Free (24/24)	
		Off-net	7 DZD	5 DZD	5 DZD		3 DZD		
Messaging tariff (DZD)		On-net	3,5 DZD		1 DZD		3 DZD		
		Off-net	5 DZD		4 DZD				
		International	14 DZD		10 DZD		10 DZD		
Billing Mode					per 30 sec		Per sec after the 1st min indivisible		
Date of launch			07/05/17		06/10/16		26/07/17		

Offers			Djezzy Business Libre & Control		Win Pro 4G		Haya Business	
Tariff plan			3000	4000	3500	4400	4000	6000
Monthly Fee (DZD)			3 000	4 000	3300	4400	4000	6000
Monthly Benefits	On-net		Free 24/24		Free (24/24)	Free (24/24)	Free (24/24)	Free (24/24)
	Off-net (Credit / Min)		3000 DZD	4000 DZD	480 Min	900 Min	4000 DZD	
	International			60 Min	45 Min	60 Min	20 Min	30 Min
	Data	Postpaid	8Go	10Go	15Go	15Go	10Go	15Go
		Control	3Go					
	Free access		/		ALGERIA TENDERS, Kompass, LinkedIn, presse Algérie		/	
	SMS	On-net	Free 24/24		300	Free 24/24	/	150
		Off-net	/		75	100		50
Voice tariff (national) / Min		On-net	Free 24/24		Free 24/24		Free 24/24	Free 24/24
		Off-net	5 DZD	4 DZD	3,5 DZD		3 DZD	
SMS tariff (DZD)		On-net	Free 24/24		1 DZD		3 DZD	
		Off-net	5 DZD		4 DZD			
		International	14 DZD		10 DZD		14 DZD	
Billing Mode			Per sec after 1st min		Per 30 sec		Per sec after the 1st min indivisible	
Date of launch			07/05/17		06/10/16		26/07/17	29/10/17

Annexe N°03

Sujet de l'entretien : « la stratégie distribution et communication Djizzy » avec Mr BANDOUE responsable du service communication et Mr AIT BENALI responsables du service distribution.

Question N° 1 : Quels sont les critères du choix des canaux de distribution de l'entreprise Djizzy ?

.....
.....

Question N°2 : Quels sont les canaux de distribution de Djizzy ?

.....
.....

Question N°3 : Quels sont les techniques de fidélisation distributeurs de Djizzy ?

.....
.....

Question N°4 : Quelle est la stratégie de distribution adoptée par Djizzy ?

.....
.....

Question N°5 : L'entreprise Djizzy dispose elle d'un programme de gestion de la distribution ?

.....
.....

Question N°6 : L'entreprise Djizzy adopte elle une stratégie de communication pour chacun de ses segments ?

.....
.....

Question N°7 : La stratégie de communication de Djizzy est elle à la hauteur de son investissement ?

.....
.....

Question N°8 : Quel est l'objectif de la stratégie de communication de Djizzy ?

.....
.....

Je vous remercie de vos réponses, et de votre compréhension

Table des matières

Remerciements

Dédiasses

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale.....9

Chapitre I : l'approche marketing dans les entreprises de services.....14

Section 1 : L'entreprise de prestation de services15

1.1 . La notion de service15

1.2 . Les caractéristiques des services16

1.2.1. L'intangibilité.....16

1.2.1.1 La notion de risque116

1.2.1.2 La difficulté de tarification.....16

1.2.1.3 La difficulté de le communiquer17

1.2.2 La périssabilité17

1.2.3 L'inséparabilité.....17

1.2.4 La variabilité17

1.3. Typologies et classification des services.....18

1.4 . La notion de servuction18

1.4.1 Processus de servuction.....20

1.4.2 Les éléments de servuction20

1.5. la modélisation de l'entreprise de services.....21

Section 2 : Le marketing des services et l'orientation client23

2.1 Le marketing des services23

2.2 La politique des services23

2.2.1 Décoration24

2.2.2 Nouvelles technologies24

2.2.3 Les offres de services et de servuction.....24

2.3 La politique prix24

2.4 La politique de communication.....24

2.4.1 Le logo de la marque enseigne26

2.4.2 La publicité.....26

2.4.3 Les relations publiques.....26

2.4.4 Les promotions dans les entreprises de services26

2.5 La force de vente27

2.6 La participation du client dans le processus de servuction27

2.6.1 L'impact de la participation client sur l'entreprise des services29

2.6.1.1 La productivité29

2.6.1.2 L'apprentissage29

2.6.1.3 L'équilibre30

2.7 Le Blue printing30

2.7.1 L'application du Blue printin30

2.8 La gestion de la relation client dans les entreprises de services.....31

2.9 La gestion de la qualité de services32

Section 3 : Le comportement du consommateur34

3.1 Connaitre les clients, leurs attentes et leurs besoins.....34

3.2 Reconnaissance des clients.....34

3.2.1 Identifier les clients35

3.2.2 Parler aux clients	35
3.2.3 Écouter les clients.....	35
3.2.4 Récompenser le client pour sa fidélité	35
3.2.5 Associer les clients à la vie de l'entreprise.....	36
3.3. Segmentation des clients	36
3.3.1 Segment prioritaire et segment complémentaire	36
3.3.2 Segmenter en fonction de la valeur client	37
3.3.2.1 La life time value.....	37
3.3.2.2. Segmentation en fonction de la life time value	38
3.4 Respecter les besoins.....	39
3.4.1 Le besoin de sécurité	40
3.4.2 Le besoin d'estime	40
3.4.3 Le besoin de justice	41
Chapitre II : l'analyse du secteur de la téléphonie mobile en Algérie.....	42
Section 1 : Le secteur de la téléphonie mobile en Algérie.....	44
1.1 Historique du secteur de la téléphonie mobile	44
1.1.1 Les acteurs du secteur de la téléphonie mobile	45
1.1.1.1 Les acteurs institutionnels	45
1.1.1.2 Les opérateurs de la téléphonie mobile	49
Section 2 : Le marché de la téléphonie mobile en chiffres.....	54
2.1 La situation globale du marché de la téléphonie mobile en Algérie 2015-2016.....	54
2.2 La répartition de nombres d'abonnés par technologie	56
2.2.1 La situation globale du marché en fonction des abonnés GSM	56
2.2.2 La situation globale du marché en fonction de la 3G.....	56
2.2.2.1 représentations du parc global de la 3 G en fonction du nombre d'abonnés.....	57
2.2.2.2 représentations du parc global de la 3 G en fonction de parts de marché par opérateur.....	57
2.2.3 Situation globale du marché en fonction des abonnés 4G	58
2.2.3.1 Représentations du parc global de la 4 G en fonction de nombre d'abonnés	58
2.2.3.2 Représentations du parc global de la 4G en fonction de parts de marché par opérateur.....	59
2.2.4 Le nombre d'abonnés et le taux d'accès à internet	61
2.2.4.1 L'accès à internet fixe	61
2.2.4.2 L'accès à internet mobile	62
2.3 L'interconnexion entre les opérateurs mobile	64
Section 3 : L'analyse des stratégies concurrentielles des trois opérateurs.....	66
3.1 L'analyse des stratégies concurrentielles de l'opérateur historique Algérie Telecom mobile ATM Mobilis.....	66
3.1.1 Stratégie de restructuration.....	67
3.1.2 Stratégie de conservation des ressources	67
3.1.3 Stratégies concurrentielle par tâtonnement	67
3.2 analyse des stratégies concurrentielles de Wataniya Telecom Algérie.....	68
3.3 Analyse de la stratégie concurrentielle d'Optimum Télécom Algérie	70
Chapitre III : L'analyse de l'offre commerciale de Djezzy	74
Section1 : Présentation et évolution d'OTA	76
1.1 Présentation et historique	76
1.2 Vision de Djezzy	80
1.3 Missions de Djezzy	81
1.4 Les valeurs de Djezzy	81
1.5 Le département marketing de Djezzy.....	81
1.6 Les segments visés par djezzy.....	82
1.7 Analyse SWOT	82

1.8 Analyse concurrentielle	83
1.9. Analyse PESTEL.....	84
1.10. Présentation de la technologie 4G	85
Section 2 : L'analyse de l'offre commerciale 4G de Djezzy	86
2.1 Les différentes offres VOIX et DATA de Djezzy.....	86
2.1.1 Les offres B2C	86
2.1.2 Les offres B2B	88
2.2 Le benchmarking : l'offre de Djezzy face à la concurrence.....	90
2.2.1 Les offres business de Djezzy face à la concurrence	90
2.2.2 Le MI-FI de djezzy face à la concurrence	94
2.3 Comparaison en termes de couverture et qualité réseau	98
2.3.1 Le taux de couverture réseau 4G	98
2.3.2 La qualité de couverture de réseau 4G	99
Section 3 : Analyse des données et résultats.....	101
3.1 Les différents services de Djezzy.....	101
3.1.1 Les services de base	101
3.1.2 Services annexes	102
3.1.3 Les services différenciateurs, exclusivités djezzy	102
3.2 La tarification	104
3.3. La distribution	105
3.3.1 Le choix de la distribution et segmentation	105
3.3.2 La régionalisation de la distribution.....	106
3.3.3 Le plan de commission.....	107
3.4 L'outil de contrôle : l'application Djezzy	107
3.5. La communication.....	107
3.5.1. Les modes de communication	107
3.5.2. Les canaux de communication	108
3.6 Les facteurs clés de succès	108
3.7 Analyse du positionnement de Djezzy	109
Conclusion générale	114
Bibliographie.....	117
Liste des figures	120
Liste des tableaux	121
Annexes	123
Table des Matière	128
Résumé	

