

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche
scientifique



Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion



*Mémoire en vue de l'obtention du Diplôme de
Master en Science de Gestion
Spécialité : Management Stratégique*

THEME :

*Les stratégies concurrentielles sur le marché
des opérateurs téléphoniques :
Cas ATM MOBILIS*

Réalisé par :

M^{elle} Chachoua Dhaouia

M^{elle} Bouhinouni Lylia

Dirigé par :

Mr. Zerkhefaoui Lyes

Membres du Jury :

Président :

Encadreur : Mr. Zerkhefaoui Lyes

Examineur :

Promotion : 2019-2020

Remerciement

Nous remercions Dieu le tout puissant de la volonté et la foi dont il nous a gratifié

Nos vifs remerciements s'adressent à notre encadreur Mr. ZERKHEFAOUI Lyes auprès de qui nous avons trouvé, disponibilité malgré ses contraignantes obligations et devoirs ainsi que ses conseils

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

Ensuite, nous tenons à remercier l'ensemble du personnels de la direction ATM Mobilis pour leurs accueils, leurs gentillesse, leurs attentions et leurs soutiens durant notre stage en particulier le chef de département Mr. Boukaroucha Salim et le sous directeur Mr. Chetibi Kamel.

Nous remercions aussi le Directeur de nous avoir accueillis au sein de sa structure.

Ainsi que toute personne ayant participé de près ou de loin

Dédicaces

Je dédie ce travail :

*A ma mère et mon père qui m'ont beaucoup soutenu et encouragé
tout au long de ma vie, que le dieu les protège*

A mes chers frères

A toute ma famille

Et à tous mes ami (e).

Lylia ...

Dédicaces

*C'est avec une immense joie que Je dédie ce travail,
À mes chers parents, à tous mes frères et sœurs et à toutes mes amies.*

Dhaouia....

Liste des abréviations

ARPU: Average Revenue Per User, est un acronyme utilisé pour désigner le chiffre d'affaire mensuel moyen réalisé par une entreprise avec un utilisateur/client.

ATM : Algérie Télécom Mobile.

BCG : Boston Consulting Group.

CA : chiffre d'affaire.

DA : dinars algérien.

DAS : domaine d'activité stratégique.

DGSN : direction générale de la sécurité nationale.

EBE : L'Excédent Brut d'exploitation.

FCS : les facteurs clés de succès.

IOT : internet of things « internet des objets », Domaine informatique/ représente l'extension d'internet à des choses et à des lieux du monde physique.

Marché GP : marché grand public.

MDN : Ministre de la défense nationale.

MVNO : mobile virtuel network opération.

OTA : Orascom Télécom Algérien.

PESTEL : l'analyse politique, économique, socio-technologique, écologique et légale.

PIB : produit intérieur brut.

R&D : recherche et développement.

Tic : technologie d'information et de communication.

TPE : très petite entreprise.

WTA : Wataniya Télécom Algérie

Sommaire :

Introduction générale.....	2
Chapitre I : La stratégie et l'analyse stratégique.....	3
Section 01 : Aperçu sur la stratégie et l'analyse stratégique.....	6
Section 02 : La stratégie marketing.....	24
Chapitre II : Les stratégies concurrentielles et l'analyse des structures Concurrentielles du marché.....	35
Section 01 : Les stratégies concurrentielles.....	37
Section 02 : L'analyse des structures concurrentielles du marché.....	49
Chapitre III : Étude de cas, les stratégies concurrentielles d'ATM Mobilis.....	58
Section 01 : La présentation générale d'ATM Mobilis.....	60
Section 02 : Les stratégies concurrentielles d'ATM Mobilis.....	72
Conclusion générale.....	84

Introduction générale

Introduction générale :

L'instabilité et la complexité des marchés bouleversent les plans et les stratégies des entreprises et ils les rendent inconvenables et inutiles aux nouvelles situations environnementales, par conséquent les entreprises seront obligées de se repositionner à nouveau et de mettre en place de nouvelles stratégies pour s'adapter.

La formulation d'une stratégie cohérente et pertinente, nécessite d'adopter une démarche rigoureuse car son efficacité dépend de la précision des données collectées et par la réalisation d'un diagnostic stratégique satisfaisant.

Le secteur des opérateurs téléphoniques en Algérie est un secteur qui est caractérisé par sa maturité et son évolution rapide depuis les modifications réglementaires qu'a connu le secteur depuis le **10 Mai 2018** avec la promulgation de la **loi n°18-04**, ce dernier est passé d'un monopole naturel à une situation concurrentielle. Les nouvelles règles fixées ont assurées une concurrence plus libre et loyale entre les opérateurs de la téléphonie : Orascom Telecom Algérie sous la marque de DJEZZY, OOREDOO et Algérie Télécom Mobile sous la marque de MOBILIS.

Après l'ouverture à la concurrence, les trois opérateurs du secteur de la télécommunication cherchent à travers des stratégies concurrentielles élaborées par chacun d'eux de sortir gagnant du jeu concurrentiel, d'être remarquable pour les concurrents ainsi que les clients et d'améliorer constamment leur position compétitive, à noter que la position de leader est occupée actuellement par l'opérateur téléphonique Mobilis ATM depuis quelques années.

Pour mieux comprendre les stratégies concurrentielles adoptées par les opérateurs téléphoniques en Algérie de la phase de formulation jusqu'à la mise en œuvre. Nous avons essayées de répondre à la problématique qui se situe autour d'une question principale de recherche à savoir :

« Dans un marché de télécommunication complexe et caractérisé par une intensité concurrentielle élevé. Comment l'opérateur téléphonique ATM Mobilis formule et met en œuvre ses stratégies concurrentielles ? »

Pour pouvoir apporter des éléments de réponse à cette problématique posée, nous avons formulé les objectifs de recherche suivants :

- **Décrire le fonctionnement du marché des opérateurs de la téléphonie.**
- **Comprendre les différentes manœuvres stratégiques adoptées par ATM Mobilis.**
- **Analyser la stratégie concurrentielle adoptée par l'opérateur ATM Mobilis.**

La méthodologie poursuivie dans notre mémoire de fin d'étude, consiste en une démarche qualitative menée par des outils de collecte d'informations qui sont : la recherche documentaire qui nous permis de cerner notre sujet et de construire notre objet de recherche, ainsi que des entretiens semi directifs que nous avons mené auprès de quelques responsables de ATM Mobilis.

Pour répondre à notre questionnement et atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés, nous avons structuré notre travail de la manière suivante :

Le premier chapitre est consacré à des éléments théoriques relatifs à l'analyse stratégique en générale et aux stratégies marketing en particulier ;

Le deuxième chapitre a trait a la définition des stratégies concurrentielles et a l'analyse des structures concurrentielles des marchés ;

Enfin le troisième et dernier chapitre se veut plus pratique grâce a une analyse et une interprétation de la stratégie concurrentielle adoptée par l'opérateur téléphonique ATM Mobilis.

Chapitre I

Chapitre I : La stratégie et l'analyse stratégique.

L'introduction de chapitre I :

L'environnement est devenu de plus en plus incertain, complexe, et immaitrisable par les entreprises à cause de plusieurs changements, parmi lesquels nous pouvons citer l'évolution démographique, l'accélération du rythme d'innovation, le développement des marchés économiques et les nouveaux concepts de globalisation et de mondialisation.

Pour cette raison l'entreprise doit être prête à tout changement, en vue de garder son positionnement et essayer de le renforcer par l'acquisition d'un avantage concurrentiel inaccessible.

Dans ce chapitre, nous allons traiter deux points, La première porte sur le contenu de la stratégie, l'analyse stratégique et les outils de l'analyse stratégiques, qui sont mis en place pour aider les managers à la prise des décisions et choix stratégiques, le deuxième point porte sur le positionnement, la démarche marketing et ses étapes et la notion de la segmentation stratégique.

Chapitre I : La stratégie et l'analyse stratégique.

Section 01 : Aperçu sur la stratégie et l'analyse stratégique.

La stratégie apparaît nécessaire pour positionner une entreprise dans son environnement par rapport aux autres entreprises et pour qu'elle puisse se positionner, elle doit d'abord effectuer une analyse stratégique, qu'elle lui permet d'identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise, ainsi que les opportunités et menaces existant sur le marché offrent divers choix et actions stratégiques possibles.

1-De la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise :

L'évolution de la pensée stratégique au cours de l'histoire a permis aux entreprises de nos jours de se rendre compte de la complexité de l'environnement dans lesquels elles émergent.

Dans ce sens nous allons présenter comment s'est adaptée cette réflexion (stratégique) aux sciences économiques.

1-1 La stratégie militaire :

Le mot stratégie trouve ses origines dans le domaine militaire, dans les terrains des guerres, il vient de grec « **stratos** » qui signifie armée, et « **agos** » qui veut dire la conduite. La stratégie c'est la conduite des forces armées en vue de la destruction de l'adversaire par l'utilisation des ressources et les moyens d'une façon intelligente et efficace pour gagner la bataille.

On distingue deux acteurs militaires essentiels qui ont donné naissance aux bases de la stratégie militaire :

- a. **L'art de guerre selon Sun Zi** : Sun Zi le général chinois (5ème siècle avant J-C) est considéré comme le premier guerrier qui a utilisé la stratégie dans les terrains de guerre. Chez Sun Zi la stratégie est focalisée sur le découragement de l'ennemi et de lui forcer à abandonner le combat avant même de le commencer et ceci par :

- L'espionnage.
- La ruse.
- La surprise.

- b. **La stratégie militaire selon V.Clauswitz** : Selon V.Clauswitz, la stratégie se situe avant le combat. Elle établit le plan de guerre dont il détermine les différentes actions à mener et à suivre et choisir le bon moment et le bon endroit, la stratégie pour cette dernière repose sur trois piliers :

- La concentration des forces.
- L'économie des moyens.
- La liberté d'action.

La stratégie est l'art d'employer les forces militaires pour atteindre les objectifs fixés par la politique, et la guerre est une simple continuation

« Chacun essaie, au moyen de sa force physique de soumettre l'autre à sa volonté son dessein immédiat est d'abattre l'adversaire, afin de le rendre incapable de toute résistance, la guerre est donc un acte de violence destiné à contraindre l'adversaire à exécuter notre volonté »

Chapitre I : La stratégie et l'analyse stratégique.

Après la seconde guerre mondiale l'usage de la stratégie s'est développé en parallèle avec le développement de l'environnement, qui devenu plus complexe, plus actif et aussi plus concurrentiel. Le terme stratégie a été utilisé pour la première fois dans le monde des affaires par **Edith Penrose** qui a créé les bases en 1959, et puis en 1960 il a été utilisé aux États-Unis par les quatre professeurs de **Harvard Business School** pour enrichir leurs cours de politique générale. et en 1963 l'utilisation de ce terme a été systématisé par **Alfred Chandler** dans le contexte d'entreprise américaine.

1-2 Définition de la stratégie d'entreprise :

La stratégie est une discipline qui a été cerné par plusieurs auteurs. Nous proposons ici un lot des définitions les plus admises avec l'intention de dégager les enjeux les plus fondamentaux d'une stratégie efficace.

- **Chandler (1962)** : « *La stratégie consiste en la détermination des buts et objectifs à la ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs* » (Chandler, 1962, p. 480).
- **M. Porter (1982)** : « *La stratégie de l'entreprise est l'art de construire des avantages concurrentiels durablement défendable* » (Porter, Choix stratégiques et concurrence: technique d'analyse des secteur et de la concurrence dans l'industrie, 1982, p. 426).
- **F. Le Roy** : « *La stratégie d'entreprise est le fait de se fixer des objectifs en fonction de la configuration de l'environnement et des ressources dans l'organisation puis à allouer ces ressources afin d'obtenir un avantage concurrentiel durable et défendable* » (Roy, 2012, p. 128)
- **Ansoff (1965)** : « *La stratégie est la conception que la firme se fait de ses activités, spécifiant son taux de progression, les champs de son expansion et ses directions, les forces à exploiter et le profit à réaliser* » (Ansoff, 1965, p. 241).
- **Desreumaux (1993)** : « *La stratégie est l'ensemble des actions spécifiques devant permettre d'atteindre les buts et les objectifs en s'inscrivant dans le cadre de missions et de la politique générale de l'entreprise* » (Alain Desreumaux, 1993, p. 242).
- **Michel Marchesnay (2004)** : « *La stratégie est l'ensemble constitué par les réflexions, les décisions, les actions ayant pour objet de déterminer les buts généraux, puis les objectifs, de fixer le choix des moyens pour réaliser ces buts, de mettre en*

Chapitre I : La stratégie et l'analyse stratégique.

œuvre les actions et les activités en conséquence, de contrôler les performances attachées à cette exécution et à la réalisation des buts » (Marchesnay, 2004, p. 21).

- **Selon Stratégor** : « *Élaborer une stratégie c'est choisir les domaines d'activités dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer les ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe* » (Stratégor, 2013).
- **Selon Gerry Johnson (2014)** : « *La stratégie est la direction à long terme d'une organisation* » (Johnson, Alii, 2014, p. 672).

Les définitions reprises ci-dessus se recoupent autour de trois enjeux requis pour une stratégie efficace, les dits enjeux sont :

- La recherche d'un modèle de création de la valeur (modèle économique) pour assurer des profits durables à l'entreprise ;
- La mise en place des moyens de pour éviter l'imitation de ce modèle de création de valeur par les concurrents, afin de dégager un avantage concurrentiel ;
- Le déploiement de ce modèle sur un périmètre de création de valeur (environnement, marché).

1-3 Les déterminants de la stratégie :

Ce sont les facteurs qui affectent le processus de prise de décision stratégique et l'élaboration de la stratégie au sein de l'entreprise d'une façon directe où indirecte, ils peuvent être des facteurs organisationnelle, institutionnelles, sociaux et environnementaux, on distingue des déterminants internes et des déterminants externes :

a) Les déterminants internes :

- L'organisation de l'entreprise (la structure, les systèmes d'information et de veille).
- Les caractéristiques de pouvoir et système de gouvernance (sont l'ensemble des mécanismes régissant les rapports entre les dirigeants et les parties prenantes et en particulier les actionnaires).
- Les valeurs et la culture de l'organisation (c'est le système de valeur et de croyance de l'entreprise).

b) Les déterminants externes :

- la transformation des marchés (l'apparition et la disparition des marchés).
- La transformation de la concurrence (l'internationalisation / globalisation de la concurrence dans plusieurs branches).
- Les transformations technologiques (ce sont les différentes modifications vécus par le système technologique, la saturation de système).

Chapitre I : La stratégie et l'analyse stratégique.

2- Diagnostic stratégique :

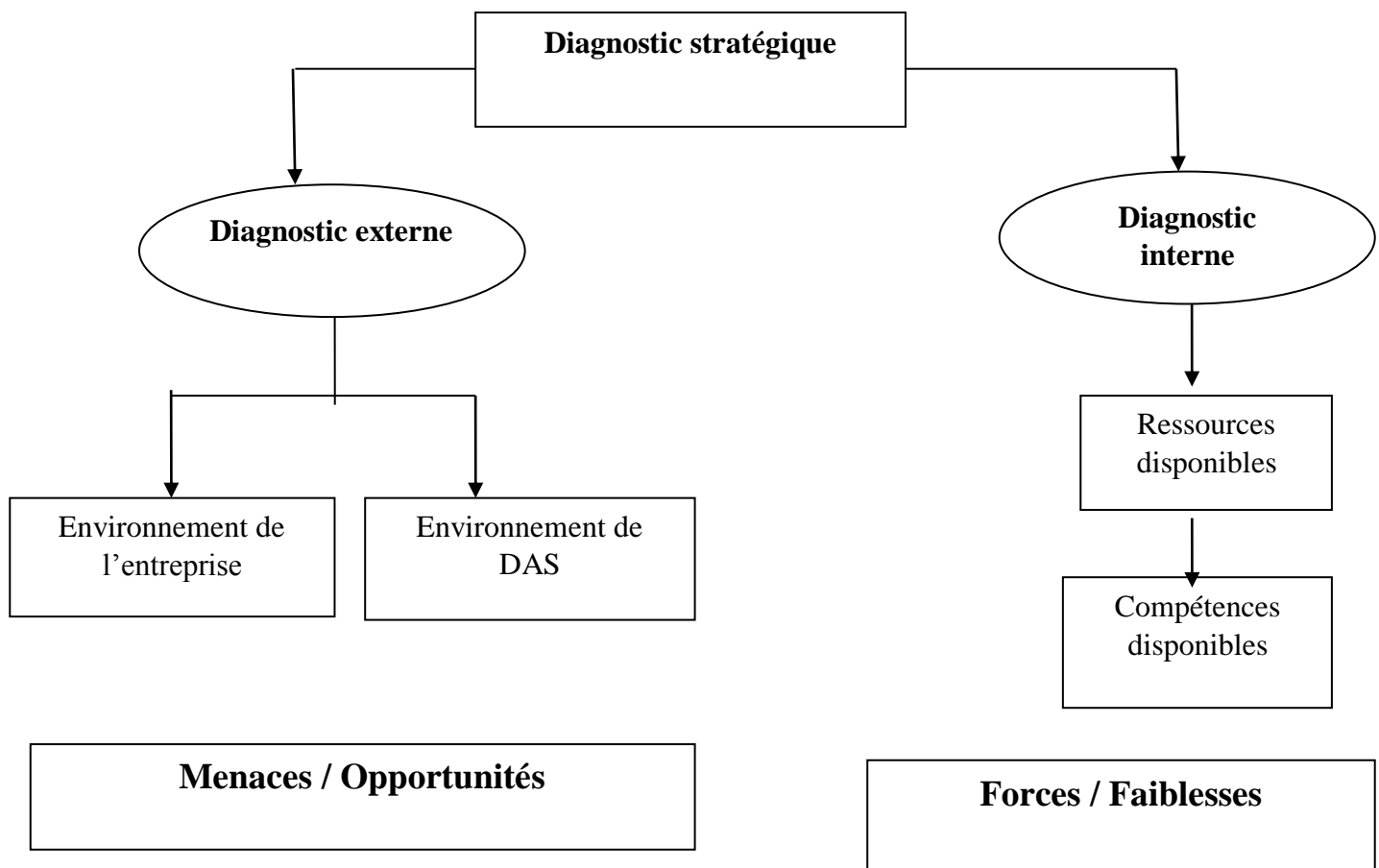
Le diagnostic stratégique peut être défini comme l'évaluation des ressources et des compétences de l'entreprise et son environnement.

Pour Gerry Jonson et Al « le diagnostic stratégique consiste à comprendre l'impact stratégique de l'environnement externe, de la capacité stratégique de l'organisation (les ressources et compétences) et des attentes et influences des parties prenantes » (G.Johnson et Alii, 2005, p. 69).

D'après cette définition, le diagnostic stratégique consiste à déterminer les menaces et les opportunités qui peuvent influencer la stratégie de l'entreprise, en insistant sur les influences exercées par les parties prenantes ainsi que les forces et les faiblesses de l'entreprise.

Le diagnostic stratégique se compose d'un diagnostic interne de l'entreprise et d'un diagnostic externe de l'environnement comme le présente le schéma suivant :

Schéma n°1 : Le diagnostic stratégique.



Source : M. Porter, les choix stratégiques et concurrence techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, Economica, 1980.

Chapitre I : La stratégie et l'analyse stratégique.

Le diagnostic stratégique (interne/externe) aboutit pour l'entreprise à l'identification d'un ou de plusieurs avantages concurrentiels. L'AC est l'atout stratégique de l'entreprise par rapport à la concurrence.

2-1 Diagnostic interne :

L'approche classique de réalisation du diagnostic interne consiste à étudier successivement chacune des fonctions l'entreprise afin de mettre à jour ses forces et faiblesses.

- **Forces** : capacités ou facteurs interne, susceptibles d'aider l'entreprise à atteindre ses objectifs.
- **Faiblesses** : capacités ou facteurs interne, susceptibles d'empêcher une entreprise d'atteindre ses objectifs.

Les fonctions de l'entreprise correspondent en générale aux fonctions de production, commerciales, d'approvisionnement et de logistique, de gestion de ressources humaines, de finances, mais elles varient selon les entreprises étudiées.

Pour réaliser le diagnostic interne l'entreprise doit d'abord effectuer un certain nombre d'analyses, articulées autour de trois modèles :

2-1-1 L'analyse des ressources :

Les ressources sont constituées des actifs de l'entreprise et peuvent être tangibles (ressources humaines, ressources financières, ressources techniques...) ou intangibles (réputation, brevets ...) (Bouglet, 2010, p. 51).

- **Les ressources humaines** : Il s'agit d'évaluer la qualité et la quantité des ressources humaines disponible en fonction des besoins actuels et futurs.
- **Les ressources financières** : Incluent les sources de liquidités qui permettront d'évaluer le potentiel de financement, de l'exploitation et des investissements.
- **Les ressources techniques** : Elles permettent d'évaluer le potentiel et la productivité des outils de production.
- **Les ressources immatérielles** : Inclus sur les brevets, les marques, les systèmes de gestion, les bases de données clients.

2-1-2 L'analyse des compétences :

Les compétences sont les processus permettront à l'entreprise de déployer ses ressources. Elles peuvent être détenues par les individus (les savoirs – les savoirs être – les savoir faire) ou par l'entreprise. L'entreprise détient des compétences collectives : maîtrise des processus de contrôle, d'innovation, ou encore de gestion de qualité (Bouglet, 2010, p. 52_53).

2-1-3 L'analyse de la chaîne de valeur :

L'analyse de la chaîne de valeur permet un focus sur les activités de l'organisation et l'identification des activités qui sont à l'origine de l'avantage concurrentiel (Michael Porter,

Chapitre I : La stratégie et l'analyse stratégique.

considère qu'il est impossible de comprendre l'avantage concurrentiel si on considère la firme dans son ensemble) (porter, 1986, p. 313).

2-1-3-1 Définition de la chaîne de valeur :

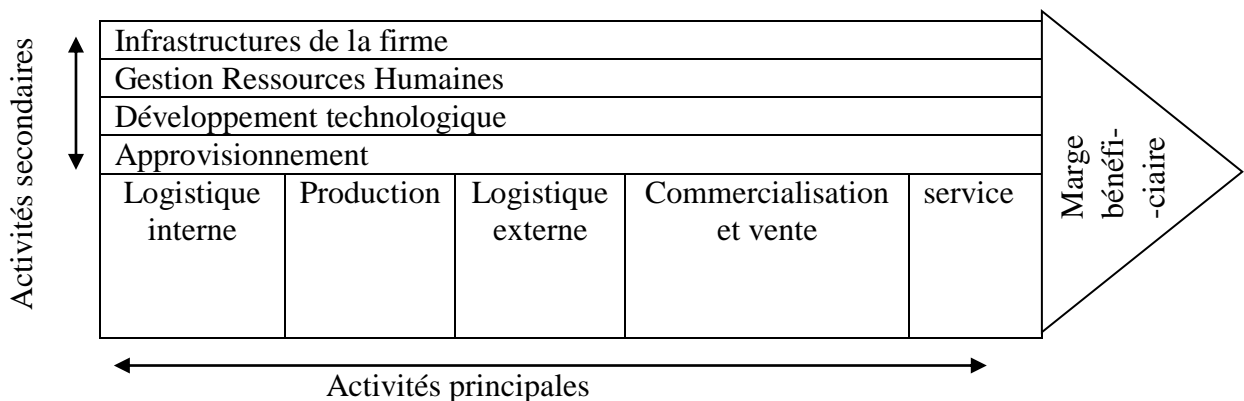
Le concept de la chaîne de valeur a été développé par Michael Porter dans le cadre des stratégies concurrentielles.

La chaîne de valeur décrit les différentes étapes qui permettent à une organisation de générer de la valeur pour ses clients. C'est le coût de ces différentes activités et la valeur qu'elles créent qui déterminent l'avantage concurrentiel de l'organisation. (Porter, 1986, p. 315).

La chaîne de valeur consiste à représenter l'organisation à travers une série d'activités séparées mais inter-reliées. La chaîne de valeur décrit les étapes qui déterminent l'organisation et est composée en deux catégories d'activités, une « principale » et une autre « soutien », et cela en ajoute les « marges ».

La figure suivante présente la chaîne de valeur d'une entreprise dans son ensemble.

Figure n°1 : Chaîne de valeur de M. Porter :



Source : adapté de M. Porter, l'avantage concurrentiel, inter édition, 1986, P87.

Michael Porter la présente comme une succession séquentielle d'activités permettant d'aboutir à un produit ou un service économique viable sur son marché

2-1-3-2 Les activités principales :

Les activités principales sont les activités qui agissent directement sur la valeur ajoutée au produit ou au service final. Elles permettent de créer physiquement un produit ou de réaliser un service, de la vendre, de la délivrer au client final et d'en assurer le service après-vente.

- a. **La logistique entrante (interne) :** Concernant les processus d'acquisition des ressources qui permettent à l'entreprise de produire ses biens et service. À ce niveau,

Chapitre I : La stratégie et l'analyse stratégique.

la création de valeur repose avant tout sur la sélection de matériaux, composant ou sous-ensemble qui seront valorisés par le client final.

- b. **La production** : Transforme la matière première en produit fini : les machines, l'assemblage, le conditionnement, les tests et la maintenance.
- c. **La logistique sortante (externe)** : Traitement et préparation des commandes, le transport, les délais de livraison et la distribution au client final.
- d. **La commercialisation** : Inclus la vente et le marketing : la tarification, la promotion, la publicité, la communication, la vente et la gestion des canaux de distribution pour que le client connaisse le produit et achète.
- e. **Les services** : Permettent de maintenir la valeur du produit ou du service : l'installation, la formation à l'utilisation, l'entretien, la répartition et la gestion des pièces détachées de recharge.

2-1-3-3 Les activités de soutien:

Elles améliorent l'efficacité ou l'efficience des fonctions principales. Elles peuvent être regroupées en quatre catégories :

- a. **Les approvisionnements** : sont les activités liées aux achats de matières, de marchandises, de fournitures diverses, mais également de moyens de productions
- b. **L'infrastructure de l'entreprise** : La direction générale, la direction administrative et financière, la direction des affaires juridiques, le contrôle de la qualité et la planification.
- c. **La gestion des ressources Humaines** : Il s'agit d'une activité particulièrement importante, qui influe sur toutes les fonctions primaires. Elle comprend le recrutement, la formation, le développement et la motivation des individus.
- d. **Le développement technologique** : indispensable à la conception et au développement des produits ou services et à la capacité d'innovation de l'entreprise : la recherche et le développement, le choix des technologies, le système d'information, les processus entreprise.

2-2- Diagnostic externe :

La réalisation de diagnostic externe a pour objectif de déceler, dans la situation actuelle et dans l'évolution des environnements de l'entreprise, les perspectives susceptibles d'être favorables ou défavorables à l'entreprise. Donc le diagnostic externe identifie les opportunités et les menaces de l'environnement (micro- environnement et macro-environnement)

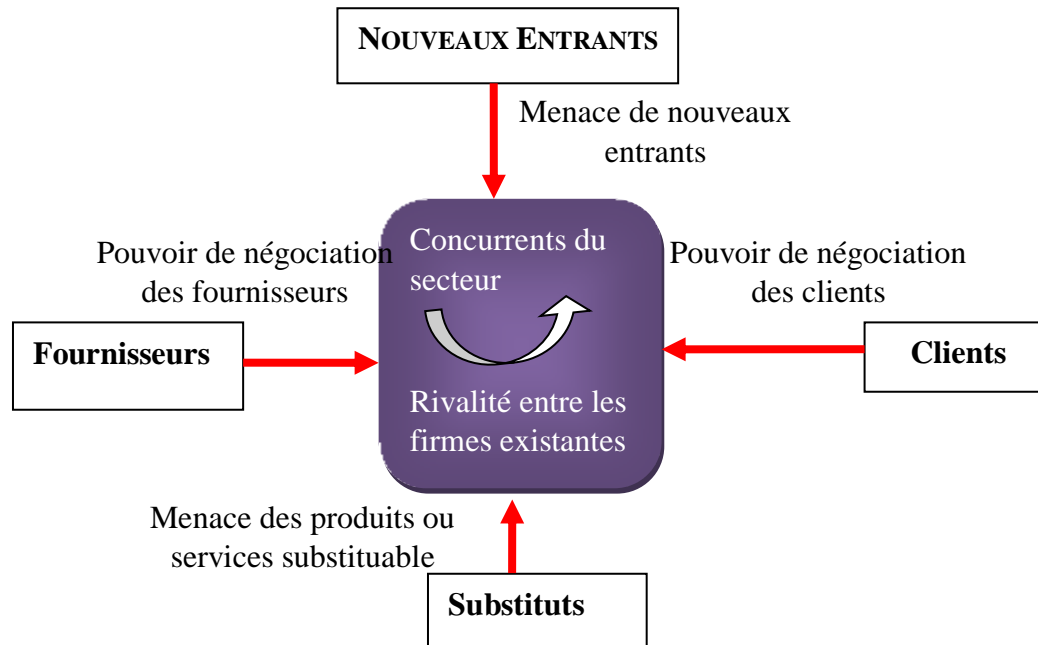
- **Opportunités** : circonstances ou facteurs extérieurs que l'entreprise peut exploiter pour améliorer ses performances
- **Menaces** : mouvement de l'environnement qui peut empêcher le développement de l'entreprise sur un marché.

2-2-1 Le micro- environnement : Le micro- environnement se compose de toutes les organisations avec lesquelles l'entreprise a des relations directes (concurrents, consommateurs, clients, banques, État, syndicats, association...).

Chapitre I : La stratégie et l'analyse stratégique.

Porter (1980) distingue cinq forces concurrentielles et propose le concept de « Rivalité élargie ». Cette concurrence génère l'affrontement entre les différentes parties en présence et seule cette relation est envisagée.

Figure n°2 : Les forces concurrentielles.



Source : Michael Porter, Choix stratégiques et concurrence, Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, édition, Eyrolles, Paris, 1986, p130

Le schéma ci-dessus reprend la concurrence traditionnellement analysée correspondant ici à la case centrale : les concurrents du secteur, ainsi que les sources de concurrence élargie reprises dans les quatre cases périphériques

Le modèle de 5 forces de PORTER (+1) permet de définir le position concurrentiel de l'organisation grâce à l'appréciation des rapports de force entre l'entreprise, ses fournisseurs, ses clients et ses concurrents.

-Les concurrents présents : la taille, le pouvoir, la stratégie, la part représentée par le secteur dans le chiffre d'affaires, le degré stratégique du secteur pour les concurrents.

-Les entrants potentiels : plus leur nombre est important, plus l'intensité concurrentielle du secteur est forte. L'intensité de cette menace dépend de la présence de barrière.

-Les clients et leur force de négociation : plus la part que représente

Chapitre I : La stratégie et l'analyse stratégique.

un client dans le chiffre d'affaires d'une société est importante, plus le pouvoir de négociation du client est grand, d'autant plus si de son côté le client dispose d'un nombre important de fournisseurs alternatifs. La concentration des clients représente donc un critère important de l'intensité concurrentielle du secteur, complétée par la possibilité de diversifier son portefeuille de clients.

-Les fournisseurs et leur pouvoir de négociation : de même, moins le chiffre d'affaires effectué avec un fournisseur est significatif pour ce dernier, plus le pouvoir de négociation est en faveur de ce fournisseur. Là encore, l'intensité concurrentielle du secteur est fonction de la possibilité de changer facilement de fournisseur.

-L'existence de produits de substitution : produits dont l'utilisation peut nuire à celle des produits du marché. Le principal risque étant de perdre des ventes face à des produits bénéficiant de coûts de production inférieurs.

-L'influence et le pouvoir de l'Etat : qui participe au paysage concurrentiel notamment au niveau de la réglementation (normes) mais aussi de sa participation dans le financement d'un projet (subventions), ainsi que les accords qu'il passe avec des partenaires internationaux, etc.

2-2-2 Macro- environnement (matrice PESTEL) :

Le Macro- environnement concerne les grandes tendances de l'entreprise dans sa globalité. L'entreprise subit le macro- environnement car elle ne doit pas influencer.

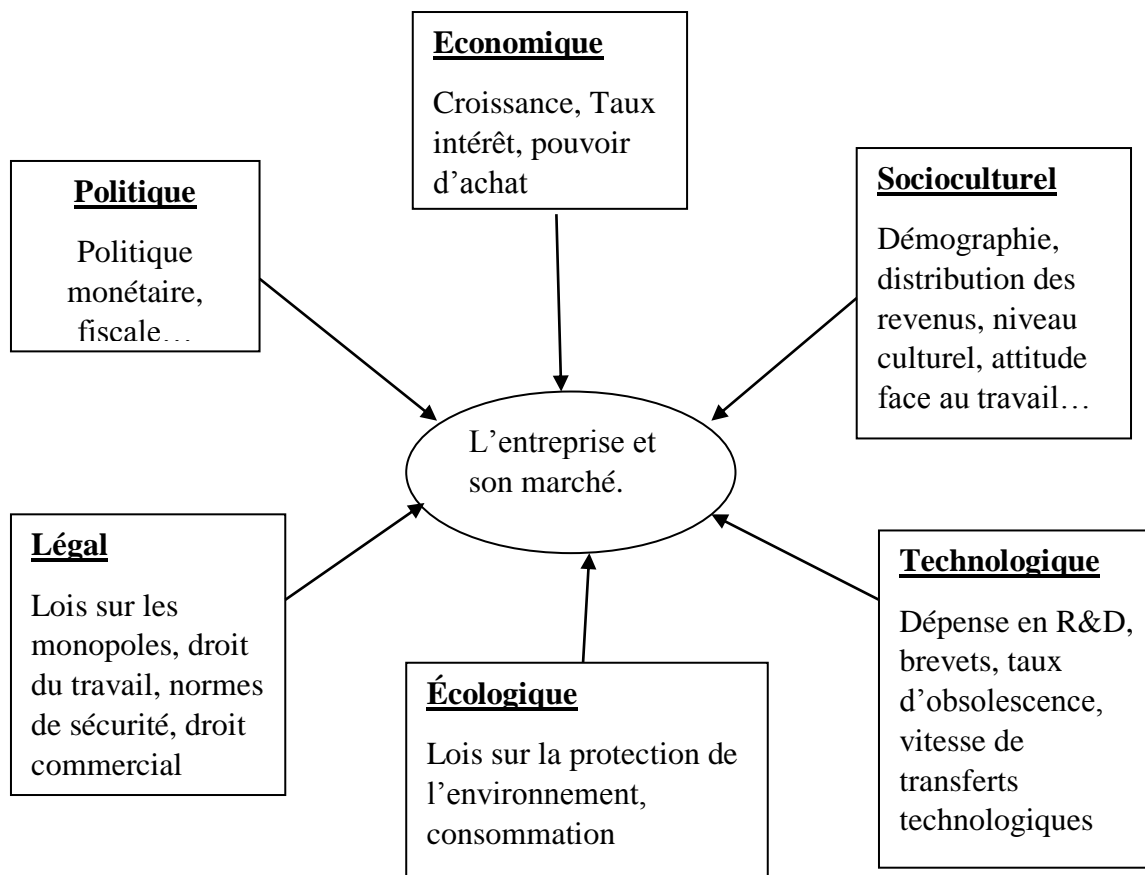
L'analyse PESTEL permet de surveiller les risques et les opportunités que pourraient rencontrer l'entreprise et son marché. La particularité de cette matrice est sa vision globale de l'environnement. Elle met en avant six grands acteurs, qui forment son acronyme : Politique, Economique, Socioculturel, Technologique, Écologique et Légal...

Ce modèle a un double objectif :

- Décrire le macro-environnement et ses principales composantes.
- Comprendre son évolution future et les changements prévisibles des facteurs macro-économiques, sociaux et environnementaux.

Chapitre I : La stratégie et l'analyse stratégique.

Schéma 2: L'application du modèle d'analyse PESTEL.



Source : G. Johnson, K. Scholes R. Whittington, F. Fréry; stratégie, 7^{ème} édition Pearson Éducation, 2005.

La méthode PESTEL évalue les menaces et opportunités du macro- environnement

- Le politique** : ensemble des décisions prises par les gouvernements nationaux et des instances internationales ;
- L'économique** : état de santé macro-économique (taux de croissance, confiance des consommateurs, inflation...) qui crée des tendances de fonds en matière de niveau de consommation ;
- Le social** : évolution de la population et de ses caractéristiques (démographie, pyramide des âges, nouveaux comportements socioculturels...) générant, entre autres, de nouveaux comportements d'achats ;
- Le technologique** : les avancées et innovations technologiques qui viennent fragiliser le leadership technique des acteurs en présence ;
- L'écologique** : les réglementations et contraintes écologiques, les

Chapitre I : La stratégie et l'analyse stratégique.

nouvelles normes édictées par les positions prises en matière de développement durable ;

-La législation : évolution du cadre réglementaire et législatif (droit du travail, droit du commerce...) avec des impacts de tout ordre pouvant créer des charges supplémentaires, des lourdeurs administratives, des accès restreints à certains marchés, etc.

3- Les outils de l'analyse stratégique :

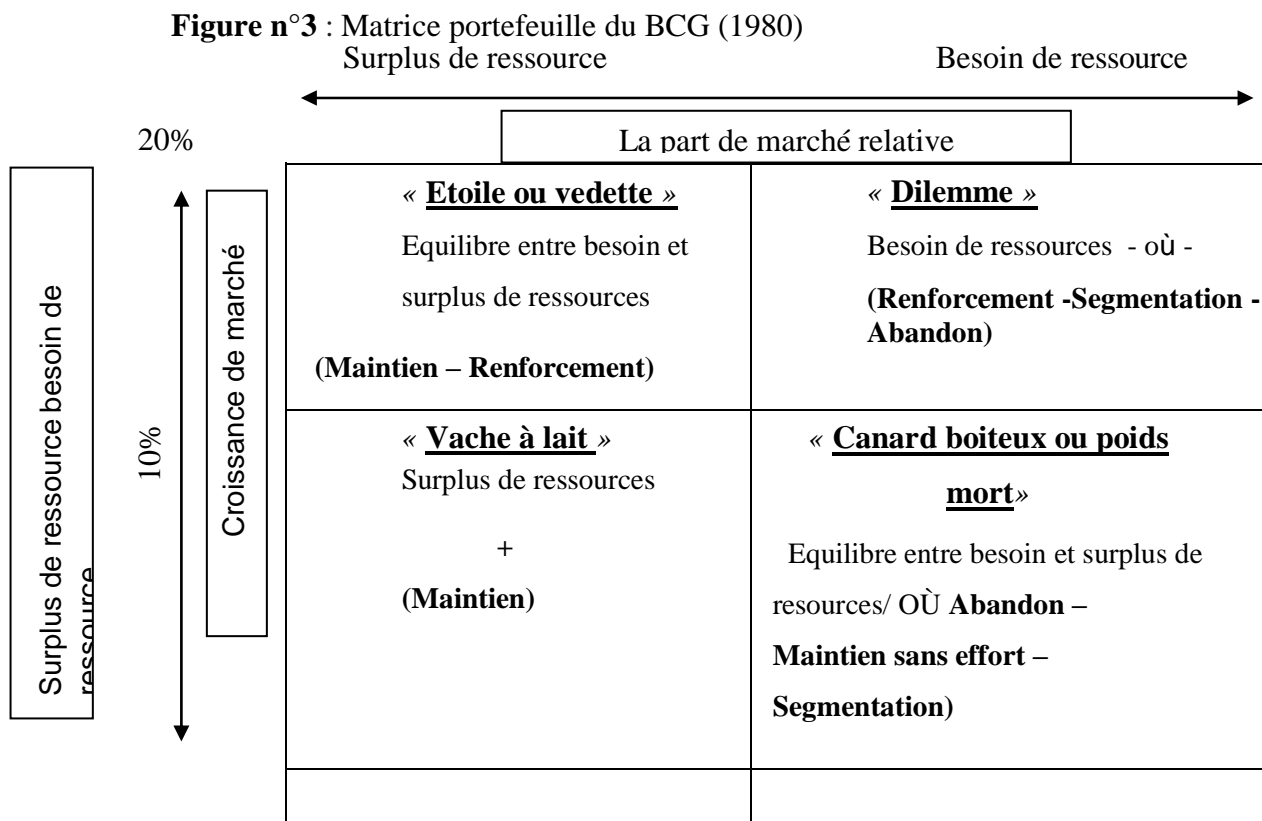
On subdivise les outils d'analyse stratégique en deux catégories, les outils d'analyse du portefeuille d'activités et les outils de diagnostic de domaine d'activité stratégique.

3-1- Les outils de l'analyse du portefeuille d'activité : On distingue trois outils :

- BCG.
- ADL.
- McKinsey.

3-1-1 La matrice BCG (Le Boston consulting group) :

Cet outil permet de représenter le positionnement des domaines d'activité stratégique dans une entreprise et de justifier les choix d'allocation des ressources entre les différentes activités d'une entreprise diversifiée. la matrice est présentée comme suit :



Source : Jean-Pierre Détrie, Strategor, Paris, Dunod, 2002.

Chapitre I : La stratégie et l'analyse stratégique.

Les vedettes : elles génèrent une liquidité importante et nécessitent d'importantes ressources pour maintenir leur position concurrentielle sur le marché en croissance rapide.

Les dilemmes : contribuent à la croissance mais nécessitent d'importants investissements.

Les vaches à lait : elles génèrent un surplus de liquidité qui permet à l'entreprise de financer les autres activités, mais contribuent peu à la croissance (puisque son taux de croissance est faible).

Les poids mort : ne contribuent pas à la croissance ni au profit.

Pour appliquer la matrice BCG on utilise deux paramètres qui sont :

- a. La part de marché relative (PDM) : Ce paramètre renseigne sur la position concurrentielle de chaque domaine d'activité stratégique, elle est calculée en rapportant la PDM de l'entreprise à la part de marché moyenne des principaux concurrents.
- b. Le taux de croissance : C'est une donnée brute, ce taux fournit une base d'appréciation de l'intérêt de l'activité en permettant de classer dans la catégorie des activités à forte ou à faible croissance, elle est calculée par l'année la plus récente, sur la base de la moyenne des taux de croissance de volume réalisé par l'entreprise et ses concurrents pour l'activité considéré.

La matrice BCG permet de :

- d'apprécier l'équilibre de l'ensemble des activités de l'entreprise.
- Justifier des choix d'allocation des ressources entre différentes activités d'une entreprise diversifiée.
- Classer les produits en fonction de leur rentabilité.

Les limites de la matrice BCG :

- La matrice BCG n'est applicable à tous secteurs d'activités, c'est un outil simple et traditionnel.
- Cet outil repose sur un principe d'autofinancement, il ignore les modes de financement moderne (les emprunts, les crédits bancaires, leasings).
- Il n'apprécie pas l'effet de synergie entre les unités d'affaires.
- Le taux de croissance et la part de marché ne sont pas les seuls indicateurs de succès sur le marché.

3-1-2 La matrice ADL :

La matrice ADL est un outil d'analyse développé par Arthur D. Little, ce modèle permet d'analyser le portefeuille d'activités de l'entreprise et d'anticiper le développement de ses activités sur le marché en évolution, en reposant sur deux dimensions :

- La position concurrentielle de l'entreprise sur le secteur d'activité : c'est-à-dire ses parts de marché, la qualité des produits, la chaîne de distribution, elle permet de prendre en compte la compétitivité de l'entreprise face à ses concurrents.

Chapitre I : La stratégie et l'analyse stratégique.

- Le degré de maturité du métier : il permet de mesurer l'intérêt du secteur économique, le risque sectoriel (les incertitudes causées par les caractéristiques précises du secteur industriel dans lequel une société opère) et l'intensité du besoin capitalistique pour y vivre.

L'objectif de la matrice ADL est de pouvoir évaluer les stratégies, et de concevoir et décider celles que nous souhaitons mettre en place, cette matrice est représentée comme suit :

Figure n° 4: La matrice ADL.

	Démarrage	croissance	Maturité	Déclin
Dominante				
Forte	Développement naturel			
Favorable		Développement sélectif		
Défavorable			Réorientation	
Marginale				Abandon

Source : J.P.Helfer, M, Kalika, J, Orson, Management stratégie et organisation, P133.

L'interprétation de chaque situation, de chaque case détermine une action stratégique où une stratégie dont l'entreprise doit l'appliquer.

Tableau n°1 : recommandation stratégique par case.

	Démarrage	croissance	maturité	déclin
Dominante	-Pousser à fond pour accroître la part de marché et maintenir la position.	Maintenir la position et la part de marché.	Maintenir la position et croître avec le marché.	Maintenir la position
Forte	Essayer d'améliorer la position et pousser à fond pour la part de marché.	Essayer d'améliorer la position et pousser pour la PDM.	Maintenir la position et croître avec le secteur.	Maintenir la position « moissonner ».
Favorable	Pousser à fond pour la PDM et essayer d'améliorer la position de façon sélective.	Pousser à fond pour la PDM de façon sélective et essayer d'améliorer la position.	Trouver la niche et essayer de la protéger.	Moissonner et se retirer progressivement.
Acceptable	Pousser pour améliorer la position de façon sélective.	Trouver une niche et la protéger.	Trouver une niche et essayer de la protéger. Se retirer progressivement	Se retirer progressivement. Abandonner.
Faible	Foncer où se retirer.	« Turn around » où abandonner.	« Turn around » où se retirer progressivement.	Abandonner.

Source : Gérard Garibaldi, Analyse stratégique 3^{ème} éd, Paris, 2008, P291.

Chapitre I : La stratégie et l'analyse stratégique.

A partir la matrice ADL nous pouvons ressortir ses recommandation stratégiques basées sur un découpage en quatre zones :

- Le développement naturel : l'entreprise est leader sur un marché en croissance et doit continuer à développer ce marché pour protéger sa position dans ce dernier.
- Le développement sélectif : L'entreprise doit se concentrer sur l'activité dont elle rentabilise plus.
- La réorientation : la position de l'entreprise dans ce cas est défavorable donc l'entreprise doit réorienter ses activités vers un marché qu'elle maîtrise mieux.
- L'abandon : le marché ne développe plus donc l'entreprise est en difficultés et pour cette raison elle doit laisser tomber ses activités.

Les limites de la matrice ADL :

- Le cycle de vie de produit n'a pas de longueur standard : chaque activité à sa propre durée.
- Les concurrents peuvent influencer la longueur de cycle de vie des produits.
- Cet outil provient de la difficulté à donner des valeurs pertinentes et objectives aux variables choisis par A.D.L, notamment en ce qui concerne la position concurrentielle.

3-1-3 La matrice McKinsey :

La matrice McKinsey est un outil de décision stratégique qui est développé par la collaboration du cabinet de conseil McKinsey et Général Electric, cet outil est un dérivé plus complet de la matrice BCG (boston consulting group), il permet à l'entreprise de :

- Déterminer les segments le plus intéressants pour investir.
- Analyser la dynamique concurrentielle qui permet de définir les facteurs clés de succès (les facteurs clés de succès ce sont des éléments que l'entreprise doit les maîtriser et les acquérir pour qu'elle puisse réussir une activité, nous pouvons évaluer et étudier les FCS à travers l'analyse SWOT) dans un DAS.

Cette matrice permet d'analyser tous les domaines d'activité stratégique à partir de deux repères : le positionnement concurrentiel et l'attrait du marché.

-L'attrait de marché : représente les facilités et les difficultés de l'entreprise à gérer du profit sur le long terme, il tient au :

- Taux de croissance.
- La rentabilité de marché.
- La tendance des prix.
- La segmentation.
- L'intensité concurrentielle.
- Les barrières à l'entrée.
- La structure de distribution.

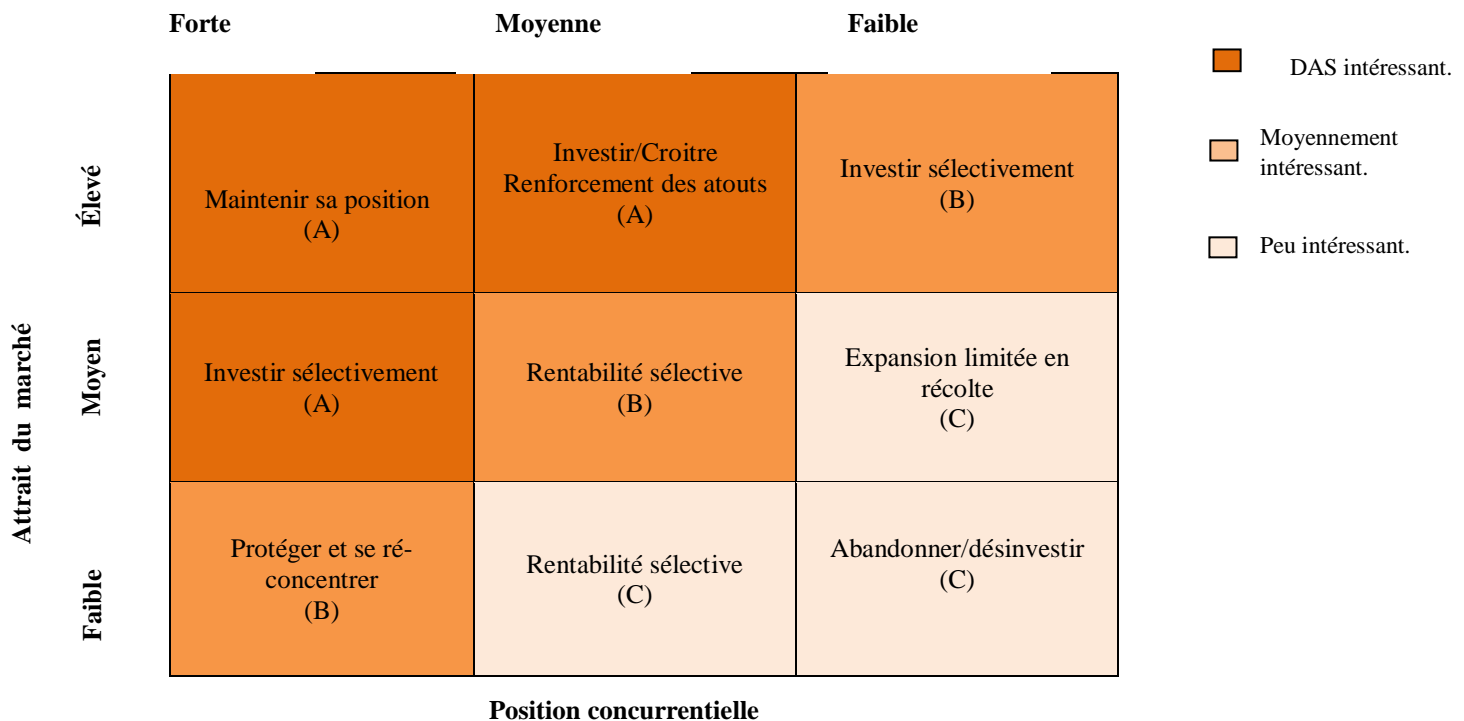
-Le positionnement concurrentielle/ La force compétitive : il cherche à identifier les avantages concurrentiels qu'une entreprise déteint, la position concurrentielle dépend de :

Chapitre I : La stratégie et l'analyse stratégique.

- La part de marché.
- La qualité des produits.
- La force relative de la marque.
- La force relative de management.
- La structure des coûts.

La matrice propose le positionnement des domaines d'activités stratégiques sur un schéma de neuf cases, comme il est présent sur la figure suivante :

Figure n°5 : La matrice Mc.Kinsey



Source : <https://www.expertinbox.com/2013/06/06/un-outil-marketing-strategique-la-matrice-mckinsey/>

- A / Renforcement – Développement : quand le domaine d'activité stratégique est en position importante sur les marchés, elle doit soit investir pour défendre ou renforcer sa position.
- B / Maintenir et rentabilisation : Lorsque le marché n'est pas porteur l'entreprise développe sa rentabilité en focalisant sur les domaines d'activité stratégique importants et lorsque la position concurrentielle de l'entreprise est faible sur un marché attractif (dans ce cas soit elle abandonne où s'engager par des investissements importantes).
- C / Retrait partiel on abandon : l'abandon peut-être total et immédiat lorsque l'attractivité de marché devient faible.

Les limites de la matrice McKinsey :

Chapitre I : La stratégie et l'analyse stratégique.

- Le défaut majeur de la matrice McKinsey c'est la subjectivité, elle est très subjective du fait qu'il n'y a pas une méthode scientifique pour évaluer la position concurrentielle.
- La matrice McKinsey est complexe donc elle n'est pas à la portée des PME.
- Elle représente une charge de travail très lourde donc elle nécessite une forte mobilisation des ressources.
- L'identification des variables pour mesurer ces deux dimensions (l'attrait du marché, la position concurrentielle) est difficile, le manque de précision de variables qui veut dire des résultats mal déterminés.

3-2- Les outils d'analyse des domaines d'activités stratégiques :

On distingue deux outils de diagnostic qui sont : Le cycle de vie du produit et la courbe d'expérience.

3-2-1 Le cycle de vie du produit :

Cet outil qui détermine les multiples phases de développement du produit au cours du temps, il permet le suivi et l'évolution des ventes dans l'entreprise, de focaliser les moyens et les ressources d'une manière plus pertinente et de modifier les stratégies concurrentielles auprès du marché.

La vie des produits passe par quatre phases essentielles : le lancement, le développement, la maturité et le déclin. A chaque une des quatre phases correspond un certain rythme de croissance du marché, des données concurrentielles et financières modélisées comme suit :

Tableau n°2 : le concept de cycle de vie du produit.

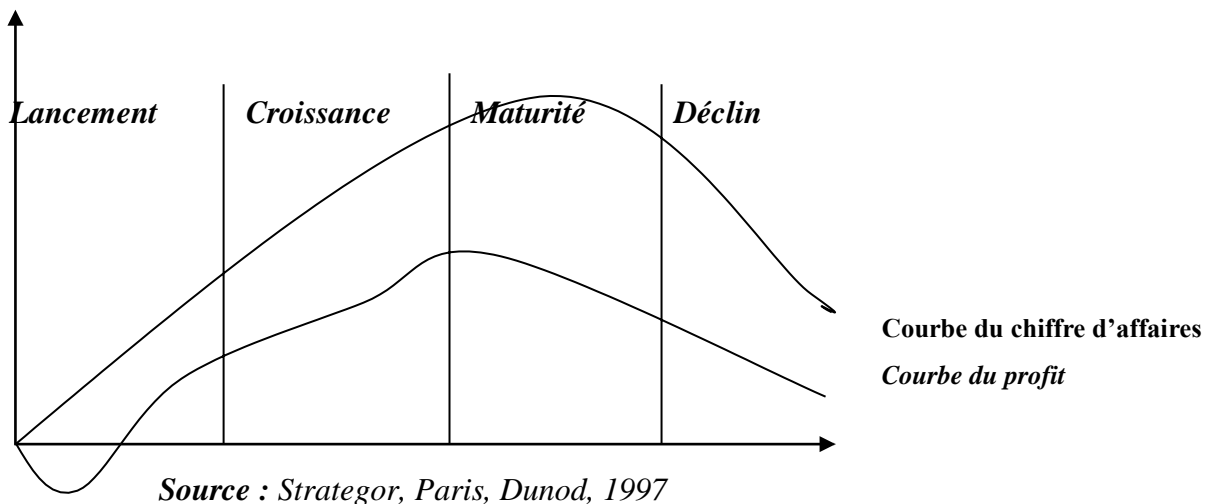
<i>Ventes</i>	<i>Phase1 lancement</i>	<i>Phase2 croissance</i>	<i>Phase3 maturité</i>	<i>Phase4 déclin</i>
<i>Croissance du marché</i>	<i>Moyenne où forte</i>	<i>forte</i>	<i>faible</i>	<i>négative</i>
<i>Nombre de concurrents</i>	<i>Peu important</i>	<i>important</i>	<i>Plus important</i>	<i>Peu</i>
<i>Liquidités /le financement</i>	<i>Besoin important</i>	<i>équilibre</i>	<i>surplus</i>	<i>équilibre</i>
<i>profit</i>	<i>----</i>	<i>Importants mais tendance à baisser</i>	<i>Baisse de profit</i>	<i>Profit en voie d'extinction</i>
<i>Orientations stratégiques et solutions optimales selon le modèle normatif.</i>	<i>Innover</i>	<i>Investir en capacité de production</i>	<i>Standardiser et réduire les coûts</i>	<i>Désinvestir où abandonner le produit</i>

Source : article, M .Ramdane Mostefaoui, université de Picardie, Amiens, France, version d'article 01 /11/2013, page 2.

Chapitre I : La stratégie et l'analyse stratégique.

Le cycle de vie du produit représente par une courbe en cloche qui est comme suit :

Figure n°6 : La courbe de vie du produit



- 1 / Lancement : les ventes démarrent doucement, les coûts de production sont supérieures au profit.
- 2/la croissance où le développement : le produit est plus rentable et il est aussi plus connu par les consommateurs.
- La maturité : le marché est saturé, la croissance et la rentabilité sont stables.
- Le déclin : la baisse des ventes et des profits, cette phase est décisive, quand les ventes d'un produit décroissent, il existe trois choix stratégiques, soit l'abandon de produit et quitter le marché où lancer un nouveau produit remplaçant où relancer en investissant en actions Marketing.

Les limites de cet outil :

- La négligence des données relatives à la technologie
- Son pouvoir explicatif est très limité, il n'explique rien d'autres que le phénomène d'apprentissage, d'engouement, de lassitude et de vieillissement du produit et y a rien qui indique que tous les produits peuvent passer par ces quatre phases, car les formes de ce cycle sont différentes d'un produit à un autre.
- L'application automatique et mécanique de solutions dictées d'avance à des problèmes stratégiques c'est-à-dire des problèmes mal identifiés peuvent provoquer des dommages pour l'entreprise.

3-2-2- La courbe d'expérience :

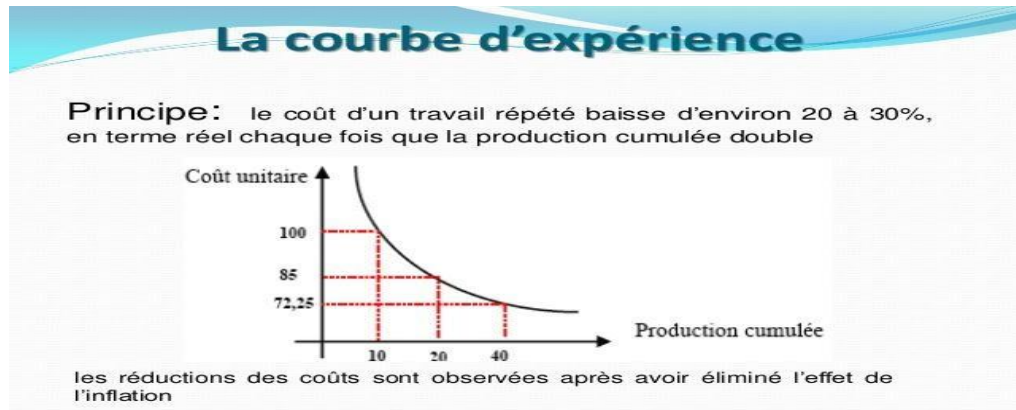
La courbe d'expérience c'est le premier outil qui a relié les choix stratégiques à la compréhension du rôle des coûts, la courbe d'expérience est le résultat de l'effet d'expérience qu'il est basé sur le concept de l'effet rétroactif de l'expérience (*les coûts de valeur ajoutée*

Chapitre I : La stratégie et l'analyse stratégique.

baissent d'environ 20 à 30% en terme réel à chaque fois que la production cumulée double) (G.Garibaldi, 2008, p. 267).

La courbe d'expérience est présentée dans la figure suivante :

Figure n°7 : la courbe d'expérience.



Source : Francis Bidault, *champ stratégique de l'entreprise*, Ed, Economica, 1988.

Ces réductions de coûts sont observées après avoir éliminer l'effet de l'inflation et après la maîtrise de processus de production (la répétition des tâches permet de les maîtriser et donc de réduire les coûts).

Les limites de la courbe d'expérience :

- Touts les concurrents ne se situent pas nécessairement sur la même courbe d'expérience.
- La courbe d'expérience n'est pas forcément au cours de temps.
- L'avantage de coût n'est pas forcément le facteur clef de position concurrentielle (critères distinctifs).
- Les stratégies fondées sur l'effet d'expérience sont plus pertinentes lorsqu'elles portent sur les premières étapes d'un cycle de vie du produit.

Chapitre I : La stratégie et l'analyse stratégique.

Section 02 : La stratégie marketing.

Pour se positionner sur un marché, l'entreprise doit suivre une démarche qui est articulée autour de trois étapes : segmentation, ciblage et positionnement.

Le marché et l'entreprise se présentent comme un ensemble de produits, fonctions et divisions, face à cette multiplicité, l'entreprise doit effectuer une segmentation stratégique pour rendre la vision stratégique plus claire et précise.

La notion de la segmentation stratégique est née en 1970 au niveau de la General Electric, suite aux recommandations du cabinet McKinsey aux responsables qui leur a suggéré de découper l'organisation en des unités homogènes sur le plan interne et externe.

1. La segmentation :

La segmentation est une méthode de découpage analytique, qui consiste à diviser le marché en sous ensembles homogènes, où d'une population en sous ensembles selon différentes critères. La segmentation permet de mettre en place des actions marketing différenciés en fonction des segments et de proposer éventuellement une offre produit spécifique à chaque segment.

1-1 La segmentation stratégique : elle consiste à diviser les activités de l'entreprise en des unités (appelées DAS) autonomes susceptibles à être gérées d'une manière indépendante, l'objet de la segmentation stratégique est :

- Définir les unités d'une manière assez précise pour rendre le raisonnement stratégique plus pertinent.
- vise à donner aux responsables une présentation du champ concurrentiel à l'échelle appropriée, qui s'appuie sur une analyse des compétences requises pour être compétitif sur l'unité précise.
- permet une bonne gestion et une bonne allocation des ressources.
- Permet de révéler les opportunités d'activités nouvelles et la nécessité d'abandonner certaines activités

La segmentation stratégique commence par l'identification des domaines d'activités stratégiques et se poursuit par l'identification des bases, le résultat définit le portefeuille d'activité de l'entreprise dans son ensemble. (Ronald Calori, Turgul Atamer, 2011, p. 61)

1-1-1 Les étapes de la segmentation stratégique :

La segmentation stratégique comporte quatre étapes :

-Enumération des activités élémentaires de l'entreprise : les activités élémentaires de l'entreprise se définissent comme trinôme qui articule une technologie (des connaissances et savoir faire alignés sur des machines), une application (un usage de technologie destiné à élaborer un produit ou service ayant une fonction précise) et un groupe de clients (des usages réels où potentiels de l'application de produits où services).

-Recherche des facteurs clés de succès (FCS) : la recherche des facteurs clés de succès suppose une connaissance des attentes des clients, une connaissance des savoir-faire et une

Chapitre I : La stratégie et l'analyse stratégique.

connaissance des coûts le long de la filière verticale de conception, production, distribution et coordination.

-Regroupement des activités élémentaires en domaines d'activités stratégique: consiste à regrouper les activités élémentaires en domaines d'activité stratégique en fonction des similitudes et des différences de facteurs clés de succès. Si les facteurs clés de succès sont les mêmes dans une activité élémentaire significativement différents des facteurs clés de succès dans une autre activité élémentaire, il sera souhaitable de les isoler dans deux domaines d'activité différents.

-Regroupement des DAS en bases stratégiques : il s'agit d'analyser les partages des ressources, les transferts des savoir-faire et les synergies entre les DAS, l'objectif est de trouver des groupes d'activités stratégiques liés entre eux par des partages, transferts ou synergies.(la base stratégique est un ensemble de domaines d'activités stratégiques qui partagent les mêmes ressources et savoir-faire. A ce cas, la prise de décision dans un domaine d'activité stratégique affecte les autres domaines à cause des liens qui existent entre eux).

1-1-2 Les critères de la segmentation stratégique : nous pouvons les présenter dans le tableau suivant :

Tableau n°3 : les critères de la segmentation stratégique.

	Même DAS	DAS différents
Facteurs clés de succès	Même combinaison	Combinaisons différentes
Critères externes <ul style="list-style-type: none"> • Clientèle • Marché pertinent • Distribution • concurrence 	Même clients Même marché Même réseau Mêmes concurrents	Clients différents Marchés différents Réseaux différents Concurrents différents
Critères internes <ul style="list-style-type: none"> • Technologies • Compétences • Synergies • Structure des coûts 	Identiques Identiques Fortes Coûts partagés prépondérants	Différents Différents Faibles Coûts spécifiques prépondérants
Chaîne de valeur	Une seule chaîne de valeur	Plusieurs chaînes de valeur

Source : G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, F. Fréry, stratégique 7^{ème}, Paris, 2005, P287.

1-1-3 Les types de segmentation stratégique :

Selon STRATEGOR (1997), la segmentation peut se réaliser par deux manières de découpage : par différence et par regroupement.

-La segmentation par découpage : elle consiste à identifier les différents segments stratégiques qui constituent son activité, ainsi le découpage dans des activités est fondé sur plusieurs critères :

- Le type de clientèle concernée ;
- La fonction d'usage ;

Chapitre I : La stratégie et l'analyse stratégique.

- Les circuits de distribution ;
- La concurrence ;
- La technologie et la structure des coûts.

-La segmentation par regroupement : c'est de faire réunir les produits de l'entreprise en segments stratégiques, ce regroupement est basé sur les analogies (le parallélisme), qui s'appuie sur deux critères :

- La substituabilité : deux produits sont directement substituables sur le marché.
- Le partage des ressources (l'effet de synergie, en particulier les ressources financières).

Chaque segment stratégique a ses propres critères et ses propres frontières, mais il peut changer avec le temps.

1-2 La segmentation marketing : elle consiste à segmenter le marché, en trouvant les sous-groupes de produits et biens qui ont des critères semblables et des comportements d'achat comparables.

La segmentation marketing est fondée sur des critères de comportements d'achats, d'évolution de la demande et de la concurrence. Elle permet à l'entreprise de tenir compte de ces différences afin d'adapter les produits à leurs consommateurs et d'optimiser les actions commerciales en fonction des cibles, elle concerne le savoir-faire commerciaux mais elle ignore les autres facteurs tel que la technologie.

1-2-1 Les critères de la segmentation marketing :

Nous distinguons trois types de critères de segmentation, des critères sociodémographiques, des critères psychologiques et enfin des critères comportementaux.

- a- Les critères sociodémographiques : ce sont des critères simples et faciles à regrouper (le statut social, l'âge, sexe....) nous pouvons les classer dans les trois cases :

<i>Les critères socio-économiques</i>	<i>Les critères démographiques</i>	<i>Les critères géographiques</i>
<i>La profession, le revenu, le pouvoir d'achat, la catégorie socioprofessionnelle.</i>	<i>L'âge, situation familiale, le niveau d'étude, la taille, le poids.</i>	<i>Les lieux de résidence, les zones de distribution.</i>

Source : réalisée par nous même.

- b- Les critères psychologiques : les critères psychologiques s'intéressent plus à la personnalité des clients, au style de vie, à leurs activités quotidiennes, leurs centres d'intérêt, leurs opinions, ce genre de critères sont difficiles à identifier mais elles sont pertinentes dans un optique marketing.
- c- Les critères comportementaux : ces critères peuvent liés à la situation d'achat, au degré de fidélité du client, aux exigences que les clients attendent dans les produits, aux comportements d'achat (la limite de pouvoir d'achat, la manière de livraison, le canal utilisé).

Chapitre I : La stratégie et l'analyse stratégique.

1-2-2 Les phases de la segmentation marketing:

La multiplicité des attentes et des besoins des consommateurs poussent l'entreprise à segmenter son marché précisément pour guider le plan marketing vers ses exigences, la segmentation peut se faire en quatre étapes qui sont :

- La détermination des critères.
- Identifier les préférences de chaque type de clients par rapport à chaque critère.
- Regrouper les clients en segments par rapport à leur proximité sur les critères retenus.
- Développer des profils types de chaque segment sur des bases :
 - Démographiques.
 - Psycho-graphiques.
 - Des attitudes et comportements.

Tableau n°4 : tableau comparatif entre la segmentation marketing et la segmentation stratégique.

Segmentation Marketing	Segmentation Stratégique
<ul style="list-style-type: none">• Concerne un secteur d'activité de l'entreprise.• Vise à diviser les acheteurs en groupes caractérisés par les mêmes besoins, les mêmes comportements d'achat.• Permet d'adapter les produits aux consommateurs, de sélectionner les cibles privilégiées, de définir le marketing-mix.• Provoque des changements à court et moyen terme.	<ul style="list-style-type: none">• Concerne les activités de l'entreprise prise dans son ensemble.• Vise à diviser ces activités en groupes homogènes qui relèvent de la même technologie, des mêmes concurrents.• Permet de révéler les opportunités de création ou d'acquisition de nouvelles activités.• Provoque des changements à moyen et long terme.

Source : M. Bachir et M.Bachise, segmentation stratégique, université Mohammed V Agdal, Rabat. P03.

2-Le ciblage :

Le ciblage est la deuxième étape de la démarche de marketing stratégique : la segmentation ; ciblage et le positionnement, après la segmentation de marché, l'entreprise sélectionne un ou un ensemble de segment qui l'intéresse pour servir mieux la stratégie de l'organisation, comme aussi il sert à identifier les segments de faible potentiel.

2-1- Définition

Le ciblage c'est la « *technique marketing consistant à concentrer un effort de promotion sur une population supposée intéressée par une offre donnée. La définition de la population cible est réalisée grâce à l'analyse de variables et de données internes ou externes* ». (Jean-Marc-Lehu, 2004)

Le choix d'un segment consiste à se poser deux questions : combien de segments l'entreprise décide de les couvrir ? et quels sont ces segments?

2-2 Les types de ciblage :

Nous distinguons quatre types de ciblage : un ciblage indifférencié, un ciblage différencié complet, un ciblage différencié incomplet et un ciblage concentré ou un ciblage sur mesure.

2-2-1 Un ciblage indifférencié : est un ciblage qui consiste à traiter le marché comme un ensemble et à mettre l'accent sur ce qu'il y a de commun dans les besoins plutôt que sur ce qui les différencie. Dans ce cas le ciblage conduit à développer les produits standardisés qui sont susceptibles de s'adapter à une grande diversité et qui permettent dès lors des économies d'échelle importantes sur la fabrication comme sur la commercialisation. Elle s'adapte bien aux marchés qui connaissent une demande assez homogène.

2-2-2 Un ciblage différencié complet : c'est un ciblage qui exige à l'entreprise de s'adresser à la totalité du marché, mais avec des produits adaptés aux besoins spécifiques de chaque segment. Cette stratégie nécessite une gamme étendue de produits, des stratégies de communication adaptées à chaque segment et il permet à l'entreprise de fixer ses prix de vente en tenant compte des différences d'élasticité de la demande à l'intérieur de chaque segment.

2-2-3 Un ciblage différencié partiel : il consiste à sélectionner quelques produits à lancer sur quelques segments.

2-2-4 Un ciblage concentré : l'entreprise dans ce cas se spécialise dans un segment et renonce à couvrir la totalité du marché, c'est le cas d'une stratégie du spécialiste qui est souvent celle adoptée par les PME.

Chapitre I : La stratégie et l'analyse stratégique.

Tableau n°5 : stratégie de marché.

	Stratégie indifférenciée	stratégie différenciée	Stratégie concentrée
Objectifs	-Atteindre un maximum de consommateurs ou un grand nombre de consommateurs.	-Acquérir une forte position sur un segment important. -Réaliser de gros bénéfices.	-Obtenir une bonne présence sur plusieurs segments. -Réaliser un chiffre d'affaire important.
Situation d'application	-Produits homogènes. -Phase de lancement d'un produit. -marché homogène.	-Produits en phase de maturité.	-Lorsque le produit est susceptible d'une grande diversité. -Produit en phase de lancement. -Ressources limitées
avantages	-Réaliser des économies d'échelles.	-Diminuer les risques.	-Très bonnes connaissances des consommateurs, donc meilleure satisfaction. -Réputation de spécialistes. -fortes position.
inconvénients	-Risque de concurrence intense sur le même marché donc moins de rentabilité. -Impossibilité de satisfaire tout le monde.	-Augmenter les coûts d'exploitation.	-Affaiblissement du segment. -Risque de concurrence.

Source : BERNOUSSI NEDJMA, « la segmentation marketing (de l'étude marché à la segmentation marketing), OPU », Alger, 2010, P44.

3- Le positionnement :

Le positionnement est un ensemble des actions stratégiques, un ensemble de choix menés par l'entreprise pour donner de la valeur à ses produits sur un marché donné.

Selon **G. Garibaldi** « *rappelons que le positionnement consiste selon l'expression même, à positionner le produit dans l'esprit du prospect, c'est-à-dire à donner des plus marketing au produit en s'appuyant sur des valeurs que possèdent les clients (valeurs en relation avec le produit). Selon l'expression américaine : « the battle of customer's mind » la bataille pour prendre place dans l'esprit du consommateur* » (G.Garibaldi, 2008, p. 68).

« *Le positionnement est l'acte de conception d'une marque et de son image dans le but de lui donner dans l'esprit de l'acheteur, une place différente de celle occupée par la concurrence* » (Lambin. j, De Moerloose.C, 2008, p. 289).

Le positionnement permet d'identifier l'entreprise ou le produit en indiquant clairement sa différence par rapport aux concurrents. Le positionnement fait partie à la fois de la stratégie de l'entreprise et de la mise en œuvre du plan d'action marketing

Par le positionnement du produit, l'entreprise se différencie de ses concurrents dans l'esprit du consommateur. Cette différence peut s'appuyer sur le prix du produit (exemple :

Chapitre I : La stratégie et l'analyse stratégique.

haute de gamme), sur un avantage économique (exemple : faible consommation d'énergie), sur le contenu symbolique du produit (exemple : prestige), ...

Une analyse de positionnement a lieu dans les quatre cas suivants :

-Un produit lancé sans positionnement explicite : l'entreprise cherche à connaître à posteriori comment son produit est perçu par le marché (c'est un constat).

-Un produit lancé avec un positionnement bien défini : l'entreprise veut contrôler si la perception effective de son produit correspond bien à ses objectifs initiaux.

-La définition d'un positionnement pour un produit nouveau : l'entreprise détermine de façon volontariste le positionnement le plus adapté, découlant des caractéristiques essentielles du produit et dépendant du(ou des) segment(s) de marché visé(s).

-La nécessité d'un repositionnement consiste à redéfinir la position d'un produit, soit parce que le positionnement initial s'est révélé inadéquat, soit parce que les actions de la concurrence le rendent nécessaire. Dans certains cas, le repositionnement est aussi un moyen de relancer un produit ancien.

3-1 Les types de positionnement :

Le positionnement correspond aux quelques caractéristiques d'un produit ou entreprise véritablement distinctives par rapport à celles des produit concurrents.

Trois types de positionnement peuvent être définis :

- **Le positionnement de l'entreprise :**

C'est l'indication de la différence de l'entreprise par rapport à la concurrence. En d'autres termes, ce sont les coordonnées de l'entreprise. En contexte, il ne faut pas que toutes les entreprises soient sur le même marché, car même si celui-ci est grand, il y a peut-être d'autres opportunités, où les marchés sont plus petits mais la concurrence moins grande et la qualité différente (peut-être meilleure)

- **Le positionnement de la marque :**

Le positionnement unique de l'entreprise n'est pas toujours facile : présence sur des marchés différents, sous-produit... Une politique de marque est décidée par l'entreprise.

Chaque marque occupe un territoire avec un positionnement spécifique qui la différencie des marques concurrentes. Ce positionnement peut-être défini, par exemple, en termes de prix, d'usage, de consommation, d'image...

- **Le positionnement du produit :**

Le positionnement est souvent lié à une cible. Un même produit peut avoir plusieurs positionnements possibles. Un restaurant qui sert de la bonne cuisine traditionnelle pourrait se

Positionner comme « le bon restaurant des petites occasions » pour toutes les populations : la cible est large, la fréquence de visite faible ; « les restaurants des hommes d'affaires ou des

Chapitre I : La stratégie et l'analyse stratégique.

cadres d'entreprise qui veulent un bon repas à prix abordable » la cible est plus étroite, mais la fréquence de visite est plus grande.

3-2 L'intérêt stratégique :

L'intérêt majeur de positionnement réside dans sa capacité à intégrer, dans une même réflexion stratégique, l'offre et la demande. Le choix d'un bon positionnement procure les avantages suivants :

- Différenciation par rapport aux concurrents sur des marchés encombrés ;
- Stimulation de l'innovation : les techniques statiques multi-variées procurent des cartes perceptuelles qui favorisent la découverte de créneaux inexploités par la concurrence.
- Aide à la gestion d'un portefeuille de marque (pour éviter le cannibalisme).

3-3 Axes de positionnement :

Il existe une infinité de positionnement, on peut les regrouper en cinq grandes familles :

- **Performance** : elle peut se matérialiser par une vitesse plus élevée, une durée d'utilisation plus longue, une meilleure sécurité ou santé, une propreté accrue, une précision inégalée.
- **Economie** : cela se concrétise par une meilleure fiabilité ou productivité, une revente facile, une consommation d'énergie réduite, un programme d'entretien allégé, une garantie prolongée.
- **Service** : cet axe se décline sur les facettes telles qu'un meilleur accueil, un mode d'emploi, simplifié, une livraison ou une maintenance à domicile, un échange ou un remboursement immédiat en cas d'insatisfaction.
- **Plaisir** : un grand nombre de facteurs s'inscrivent dans ce champ, tels que la recherche d'émotions, de rêves ou de sensations fortes, un meilleur confort physique ou psychologique, l'occasion de réaliser et de s'accomplir pleinement.
- **Signes** : cet axe regroupe les thèmes liés à la consommation d'objets qui révèlent un statut social élevé, une tradition prestigieuse, un mode de vie différent, une réussite affirmée, etc.

3-4 Le choix d'un positionnement et les conditions de sa réussite :

- Toute entreprise prend la décision d'opter pour un tel positionnement. Toutefois les différents choix dont dispose l'entreprise sont les suivants :

Chapitre I : La stratégie et l'analyse stratégique.

« Un positionnement imitatif cherche à coller à un concurrent en reprenant son positionnement et en se présentant comme substitut » (Lambin.J, De Moerloose, 2016, p. 339).

« Un positionnement différencie cherche au contraire, à éviter la concurrence et à générer un pouvoir de marché. Tout l'art est de développer des produits qui correspondent à un segment visé, tout en n'étant pas en concurrence directe avec l'autre produit. Il y a différentes manières de différencier une marque face à la concurrence : la différenciation par les attributs ou par l'image » (Lambin. j, De Moerloose.C, 2008, p. 340).

- La différenciation par les attributs : c'est de positionner le produit grâce à ses avantages produits tel la fiabilité, le désigne, la performance, la nouveauté.
- La différenciation par l'image : certaines entreprises se différencie par leurs images de marque.

Cependant, il existe un autre positionnement différencie par les prix.

En outre, pour que l'entreprise réussisse un bon positionnement, il est important qu'il réponde aux conditions suivantes :

- Connaître le positionnement de l'entreprise dans l'esprit de ses consommateurs ;
- connaître le positionnement détenu par les marques concurrentes ;
- d'un argument pertinent justifiant le positionnement adopté ;
- évaluer la rentabilité potentielles du positionnement ;
- vérifier que la marque dispose réellement du positionnement adapté ;
- vérifier la disponibilité des ressources qui assurent le positionnement adapté ;
- bonne cohérence entre le positionnement et le mix marketing.

3-5 Les différentes étapes du processus de positionnement :

Afin d'identifier un positionnement correct, il est primordial de passer par les étapes suivantes :

- La définition du champ du concurrence : c'est identifier les différents concurrents direct ou potentiels ainsi que leurs offres d'une part, et d'une autre part identifier les marques comparées par le consommateur dans une situation donnée.
- L'analyse des perceptions des consommateurs : elle s'agit de reconnaître les attributs ou les dimensions du produit ou service qui sont importants aux yeux des consommateurs. Différents attributs peuvent être mentionnés : le prix, la qualité du produit, rapport qualité prix, bénéfices ou avantages recherchés, image, notoriété...
- L'analyse des préférences des consommateurs : il s'agit de recueillir les informations les plus importantes relatives aux perceptions des consommateurs. Le recueil d'information peut se faire de différentes manières soit d'une manière qualitative par des groupes de discussions entrevues ou d'une manière quantitative par des sondages.
- Le choix d'un positionnement : il s'agit de déterminer le positionnement actuel du produit dans l'esprit du consommateur grâce aux informations recueillies.

3-6 L'outil de positionnement :

Le positionnement peut être représenté grâce à un outil qui permet de visualiser la place du produit de l'entreprise face à ses concurrents. Cet outil est la carte perceptuelle également appelée « analyse par mapping ». Il s'agit dans la pratique d'une représentation graphique qui regroupe les deux attributs jugés les plus importants aux yeux des consommateurs. Ces critères sont positionnés sur deux axes permettant de placer les marque chacune dans la position qui la reflète. La carte perceptuelle est l'outil qui permet de démontrer la supériorité ou l'infériorité d'une marque, d'un produit par rapport à un où une autre. Elle permet de visualiser clairement cette distinction.

Afin de construire une carte perceptuelle sur des bases solides, il est important de suivre les étapes suivantes :

- Citer l'ensemble des qualités de l'offre de l'entreprise ;
- Scorer ces qualités par le marché cible : marquer les différentes caractéristiques appréciées par les consommateurs, trouver l'élément distinctif de l'offre de l'entreprise par rapport à celle de ces concurrents ;
- Recueillir des informations sur les offres des concurrents ;
- Connaître les attentes du marché cible : il est important d'avoir connaissances des attributs que les consommateurs jugent élémentaires ;
- Construire la carte perceptuelle : la construction du mapping se fait en choisissant les critères les plus pertinents et qui sont jugés les plus importants.

Chapitre I : La stratégie et l'analyse stratégique.

Conclusion de chapitre I :

La stratégie d'entreprise désigne un ensemble de choix d'allocation des ressources en vue, vers la fin d'arriver à des objectifs. La mise en place d'une stratégie passe par plusieurs étapes. En premier lieu, l'entreprise effectue une analyse interne des ressources et compétences, qui lui permet d'identifier ses forces et ses faiblesses et une analyse externe de l'environnement pour définir sa situation par rapport à l'externe (opportunités et menaces), en utilisant un certains nombres d'outils d'analyse stratégique sophistiqués qui lui facilite de faire ses choix stratégique, et qui sont élaborés par des grands auteurs de management, tel que Michael Porter, Igor Insoff....et par des cabinets de conseils comme le Boston Consulting Group et McKinsey..

L'évaluation et l'étude de la situation d'environnement est nécessaire dans chaque analyse, car il permet à l'entreprise de se positionner sur son marché globale et identifier clairement sa différence par rapport aux autres entreprises.

Chapitre II

Chapitre II : les stratégies concurrentielles et l'analyse des structures concurrentielles du marché.

L'introduction de chapitre II :

L'entreprise doit élaborer des stratégies pour pouvoir répondre à la multiplicité des fluctuations du marché. Et pour cette raison elle doit être compétitive.

Dans ce chapitre, Nous allons définir la stratégie concurrentielle et la présenter selon les trois auteurs M .Porter, P.Kotler et G. Johnson, puis par la suite nous avons donné un aperçu sur la compétitivité (définition, composants et étapes de réalisation), comme nous avons expliqués la manière de la construction des avantages concurrentiels durables et ses types, ainsi l'analyse des situations concurrentielles du marché.

Chapitre II : les stratégies concurrentielles et l'analyse des structures concurrentielles du marché.

Section 01 : Les stratégies concurrentielles

Les stratégies concurrentielles sont définies différemment pour chaque auteur.

1- La stratégie concurrentielle et la compétitivité :

L'intensité concurrentielle et la compétitivité sur le marché pousse l'entreprise à formuler des stratégies concurrentielles pour faire face aux possibilités et aux menaces nouvelles.

1-1 La définition de la stratégie concurrentielle :

La stratégie concurrentielle est la réponse d'une entreprise à son environnement pour assurer sa position sur le marché et exiger son existence pour ses concurrents.

La stratégie concurrentielle est définie comme une organisation qui positionne ses activités au sein de leurs environnements concurrentiels respectifs.

1-2 La compétitivité :

Le concept « compétitivité » est à l'origine latine «competere», évoque l'idée de recherche l'ensemble et il désigne l'aptitude à affronter la concurrence.

La compétitivité peut être définie comme étant l'ensemble de capacité que détient une entreprise et qui lui permet de mettre à la disposition d'un marché en situation concurrentiel ses produits pour une longue période.

L'OCDE définit la compétitivité comme « *l'intensité avec laquelle un pays peut, dans le cadre d'un marché libre et organisé, produire des biens et des services capables d'affronter les marchés internationaux tout en maintenant et améliorant le niveau de vie de ses habitants sur une longue période* ». (www.insce.fr, 2017)

La compétitivité en gestion peut être définie comme étant « *l'aptitude pour une entreprise, un secteur où l'ensemble des entreprises d'une économie à faire face à la concurrence effective ou potentielle, la compétitivité correspond à une position dominante sur un marché interne et/ou étranger* » (S.Agour, H.Aoudj, 2019, p. 39).

Selon Spitezki (1995) : « *une entreprise est compétitive lors qu'elle est capable de se maintenir durablement et d'une façon volontariste sur un marché concurrentiel et évolutif, en réalisant un taux de profit au moins égal au taux requis par le financement de ses objectifs* » (SPITEZKI, 1995, p. 53).

Martinet (1984) a défini la compétitivité comme étant « *l'aptitude à soutenir durablement la concurrence : l'entreprise compétitive possède un ensemble de capacités qui l'autorisent, selon le cas, à l'entrer, se maintenir ou se développer dans un champ concurrentiel constitué par l'ensemble des forces traversant son environnement et susceptibles de s'opposer, ses objectifs, ses projets et ses opérations* ». (Martinet, 2004)

Chapitre II : les stratégies concurrentielles et l'analyse des structures concurrentielles du marché.

Selon N.R.RAMBHUNJUN(2000) cité par J.F.NGK EVINA qui considère que la compétitivité d'une entreprise comme « *une capacité de lutter avec ses concurrents et de les battre, ou produire à coûts bas, vendre à prix bas en maintenant la qualité* » (EVINA, 2014, p. 52).

1-2-1 L'entreprise compétitive :

L'objectif principal de l'entreprise est d'être compétitive sur le marché en ayant le meilleur résultat possible et la meilleure performance possible, A ce stade, plusieurs définitions de la compétitivité de l'entreprise ont été proposées par les théoriciens, citons certains :

Pour Sharples et Milliam «*la compétitivité de l'entreprise est la capacité de fournir des biens et des services au temps, place et forme requise par les acheteurs étrangers à prix égal ou meilleur que celui des autres fournisseurs potentiels tout en gagnant au moins le coût d'opportunité des ressources employées* » (MC FETRIDGE, 1995).

Selon A. BIENAYME « *une entreprise est dite compétitive pour un produit donné, si elle est capable de l'offrir sur un marché à des prix inférieurs ou égaux à ceux des concurrents effectifs ou potentiels* ».

Selon SAUVIN Thierry « *une entreprise compétitive est une entreprise qui ne se met pas en péril et qui sait combiner efficacité et efficience. Être efficace signifie que l'entreprise atteint son objectif (répond par exemple, aux attentes des consommateurs). L'efficience est la capacité à économiser les ressources pour atteindre l'objectif fixé* » (Thierry, 2009, p. 8).

Selon INGHAM Marc 1998 « *la compétitivité d'une entreprise serait sa capacité, dans les conditions de concurrence libre et ouverte, de produire des biens qui passent le test des marchés internationaux tout en lui permettant de maintenir ou d'améliorer sa rentabilité sur une longue période* » (INGHAM.Marc, 1998, p. 2).

1-2-2 Les types de la compétitivité :

On distingue deux types de compétitivité : la compétitivité prix et la compétitivité hors prix.

-La compétitivité prix : la compétitivité prix est liée à l'évolution des coûts de production, relativement à ceux des concurrents, sans qu'il y ait nécessairement des gains de productivité.

Le prix est l'un des facteurs fondamentaux de la compétitivité c'est à cause de ça l'entreprise cherche à vendre ses produits à des prix plus bas pour pouvoir gagner des clients et donc des parts de marché importantes, augmenter ses exportations et d'améliorer sa balance commerciale. la maîtrise des coûts permet de maintenir un avantage concurrentiel.

-La compétitivité hors prix : la compétitivité hors prix désigne la capacité de l'entreprise à imposer des produits et services pour d'autres motifs que leur prix tels que : la qualité ; l'innovation, l'image de marque, les services associés, les délais de livraison, le processus de vente, le design...ils sont considérés comme les leviers d'action des pays développés pour améliorer leur compétitivité face aux pays en développement dont les coûts de main d'œuvre sont très faibles.

Chapitre II : les stratégies concurrentielles et l'analyse des structures concurrentielles du marché.

Ce type de compétitivité demande du temps pour le construire, car il repose sur la perception de l'offre par les clients, il exige beaucoup d'investissements pour maintenir la spécificité de l'offre.

1-2-3 Les composantes de la compétitivité :

La compétitivité repose sur la productivité, la flexibilité, la qualité et l'innovation

La productivité : c'est la production par unité de facteur mis en œuvre notamment la productivité de travail, elle conditionne le niveau de coût, des prix et des marges.

La flexibilité : c'est l'un des moyens permettant à l'entreprise de s'adapter rapidement (réactive) à la demande et plus généralement aux changements de l'environnement.

La qualité : la qualité est devenue le facteur clé de succès. La stratégie doit porter sur les niveaux de qualité mais aussi sur sa régularité (qualité constante de tous les articles) et sur sa progression au cours du temps. Les cinq zéros olympiques (zéro panne, zéro stock, zéro défaut et zéro papier).

L'innovation : l'innovation est un moteur de compétitivité gage d'un monopole, elle correspond à l'aptitude à introduire des nouveautés économique sur un marché.

1-3 La construction d'un avantage concurrentiel :

L'entreprise pour améliorer son positionnement et sa compétitivité sur un marché dont la concurrence est agressive et acharnée, elle doit construire un avantage concurrentiel car c'est cet avantage qui constitue sa puissance de différenciation et qui lui permet de se démarquer de ses concurrents.

1-3-1 Définition de l'avantage concurrentiel :

La notion de l'avantage concurrentiel a été définie par Michael Porter comme un facteur de réussite que l'entreprise doit maîtriser mieux que la concurrence pour pouvoir en tirer une meilleure position sur le marché, l'avantage concurrentiel est le petit « plus » qui va permettre à l'entreprise de sortir du lot de la concurrence par un positionnement stratégique unique sur le marché.

L'avantage concurrentiel est la valeur qu'une firme est capable de créer pour ses clients, il peut prendre la forme de prix inférieur à ceux des concurrents à prestation égales ou la délivrance des prestations uniques qui compensent largement le surprix exigé. (Porter, 1999)

L'avantage concurrentiel définit l'offre spécifique dont son acquisition permet à l'entreprise d'avoir une position favorable.

Selon Prahalad et Hamel (1990) la notion de l'avantage concurrentiel s'appuie sur le concept de compétence clé, la compétence clé est un savoir faire où une technologie particulière qui contribue à la valeur ajoutée du produit final.

L'entreprise pour construire un avantage concurrentiel, ses compétences clés doivent générer un surcroît de valeur pour les clients par rapport à l'offre des concurrents, ses

Chapitre II : les stratégies concurrentielles et l'analyse des structures concurrentielles du marché.

compétences doivent être défendables sur les longs termes, durables, non imitables et rares pour qu'elles constituent une barrière à l'entrée.

1-3-2 Les types de l'avantage concurrentiel :

Il existe trois types d'avantage concurrentiel :

- a) **Les avantages liés aux produits** : le produit peut porter à l'entreprise un avantage concurrentiel lorsqu'il porte une innovation de concept radicale, il répond aux attentes des clients et s'il possède une notoriété exceptionnelle.
- b) **Les avantages liés à la technologie** : l'avance technologique permet à l'entreprise d'être en position dominante.
- c) **Les avantages liés aux marché** : le marché lorsqu'il est en phase de maturité permet à l'entreprise de lui procurer un avantage concurrentiel.

2- Les stratégies génériques selon Michael Porter :

Les stratégies génériques sont des stratégies développées par M. Porter, elles sont une grilles d'analyses les plus utilisées en stratégies concurrentielles, elles visent à répondre à deux questions :

- Sur quel avantage concurrentiel l'entreprise souhaite investir ?
- L'entreprise souhaite –elle se développer sur un marché où seulement sur un segment ?

Figure n°8 : les stratégies génériques selon Michael Porter.

		<i>Avantage stratégique</i>	
		<i>Le caractère unique de produit perçu par la clientèle.</i>	<i>le caractère de la firme se caractérise par des coûts faibles.</i>
<i>La cible stratégique</i>	<i>Le secteur tout entier (large)</i>	<i>différenciation</i>	<i>Domination par les coûts</i>
	<i>Un segment particulier (étroite)</i>	<i>Concentration /focalisation.</i>	

Source : Jean-Pierre, M. kalika ,J.Orsoni, management, stratégie et organisation, 7^{ème} édition, 2008. p178.

M. Porter a cité trois stratégies génériques :

Chapitre II : les stratégies concurrentielles et l'analyse des structures concurrentielles du marché.

2-1 La stratégie de domination par les coûts :

Cette stratégie consiste à proposer une offre dans le coût est inférieur à celui de la concurrence et une qualité proche, en vue d'accroître ses parts de marché, c'est une stratégie de volume fondée généralement sur :

- L'effet d'expérience.
- Economie d'échelle (liée à l'augmentation des quantités produites).
- Effet d'apprentissage (liée à la répétition des tâches).
- L'augmentation de pouvoir de négociation au près des fournisseurs.

Les limites de la stratégie de domination par les coûts :

-Perte de la capacité de l'innovation technologique suite à une focalisation trop forte surtout ce qui est réduction de coûts ;

-La position des coûts dépend de la stabilité des segments .Si un nouveau segment apparaît, il se peut que l'entreprise en position de domination par les coûts perde son leadership (avec une politique de différenciation, les concurrents réussissent à segmenter le secteur) saturation du marché

Cette stratégie n'est viable que si dans le marché, le facteur clé de succès dominant est le prix.

2-2 La stratégie de différenciation :

L'entrepreneur essaie de se différencier de la concurrence en jouant sur la valeur de son offre à la hausse et à la baisse, la stratégie de différenciation consiste à offrir des produits à des caractères uniques, reconnus et bien valorisés par les clients et ces caractères qui consiste l'avantage concurrentiel.

L'objectif principal de l'entrepreneur est de rendre la concurrence directe difficile et de protéger ses avantages concurrentiels de l'imitation pour le plus longtemps possible.

Cette stratégie est fondée sur : une politique d'image (marque), une politique qualité, des services additionnels venant compléter l'offre existante.

2-2-1 les formes de la stratégie de différenciation :

- On distingue deux formes de différenciation :

a. La différenciation vers le haut (sophistication):

Elle consiste l'amélioration de l'offre standard, elle s'agit de proposer des produits dotés à des caractères innovants et supérieurs à ceux des standards des marchés, qui s'expriment par la marque à travers la qualité et les services associés, qui peuvent justifier les coûts élevés et qui permet à l'entreprise de dégager des marges bénéficiaires plus confortables.

Chapitre II : les stratégies concurrentielles et l'analyse des structures concurrentielles du marché.

b. La différenciation vers le bas (épuration) :

Cette différenciation repose sur la suppression des prestations non valorisées par la clientèle visée et les caractéristiques superficielles, à un prix plus bas.

Le succès d'une stratégie repose sur la capacité d'innovation d'une telle entreprise qui doit garder l'œil sur la concurrence à l'avance et son innovation doit être difficilement copiable car si les critères de différenciation ne sont pas défendables, significatifs et valorisables; les concurrents vont les copier et l'entreprise perdra son avantage concurrentiel.

2-2-2 Les risques d'une stratégie de différenciation :

Un écart de prix trop important par rapport aux autres concurrents, c'est pourquoi l'entreprise différenciée doit constamment justifier la « faveur qu'elle demande, en quelque sorte, au marché ;

-Si les techniques se banalisent dans une industrie comme ce fut le cas pour les téléviseurs noir et blanc, l'option de différenciation se ferme. La différenciation peut donc perdre de son importance suite par exemple à une évolution des goûts des consommateurs ;

-La stratégie de différenciation n'est viable sur le moyen et long terme que si l'unicité du produit n'est pas reproductible par les concurrents, ou du moins pas trop facilement.

2-3 La stratégie de focalisation/ concentration ou de niche :

La stratégie de focalisation ou de concentration est une stratégie dans laquelle l'entreprise concentre les domaines d'activité stratégique sur une gamme de produits spécifiques, une frange isolée de la population où une zone géographique bien délimitée. L'entreprise qui adopte ce genre de stratégie évite toute confrontation directe avec la concurrence, elle n'aime pas prendre des risques et elle préfère la sécurité et d'être dans un océan bleu.

Dans ce cas l'entreprise concentre toutes ses ressources et moyens sur une cible étroite et un segment spécifique. On peut ressortir trois types de stratégie de focalisation :

- a-** la focalisation sur le prix : l'entreprise peut se focaliser sur une clientèle diminuée, un prix réduit.
- b-** La focalisation par clientèle : la sophistication de la cible étroite (service de luxe).
- c-** La focalisation sur la différenciation : l'entreprise focalise sur un produit particulier et elle présente une offre très différenciée pour répondre à un type de clientèle très spécifique.

La stratégie de focalisation permet d'offrir des produits pas chers destinés à des clients possédant un pouvoir d'achat limité où bien des produits uniques destinés à des clients qui ont un pouvoir d'achat élevé.

Chapitre II : les stratégies concurrentielles et l'analyse des structures concurrentielles du marché.

Les limites de la stratégie de focalisation :

-Les concurrents dont l'activité est large peuvent réussir à abaisser considérablement leur prix et ruiner ainsi l'avantage de coûts à servir une cible restreinte ou remettre en question la différenciation permise par la concentration ;

-La différence entre les produits souhaités par la cible stratégique et ceux désirés par l'ensemble du secteur peut se rétrécir ;

-Certains concurrents peuvent trouver une autre possibilité de segmenter la cible cernée et dépasser ainsi la stratégie utilisée.

3- Les stratégies concurrentielles selon kotler :

Philip Kotler a subdivisé les stratégies concurrentielles par la position stratégique des entreprises vis-à-vis de la concurrence et il distingue quatre : stratégie leader, challenger, suiveur et spécialiste.

3-1 Les stratégies de leader :

Ils existent dans chaque marché une entreprise où des entreprises qui occupent le monopole et qui sont reconnus comme leader. Le leader c'est celui qui occupe une position dominante sur le marché et qui est considéré comme une référence, il prend généralement l'initiative des modifications de prix et de lancement de nouveaux produits, l'objectif de toutes stratégies leader est de réserver toujours la première place et d'accroître ses parts de marché. Le leader doit envisager plusieurs stratégies, à savoir :

- a- Stratégie du développement de la demande primaire:** cette stratégie consiste la recherche des nouveaux utilisateurs de produits où nouveaux champs d'utilisation des produits et accroître les quantités produites par occasion de consommateurs. Ce type de stratégie est utilisé principalement dans la première phase du cycle de vie d'un produit dans un marché de fort potentiel, lorsque la demande globale est expansible et la tension entre concurrents est faible.
- b- Stratégie offensive :** L'objectif de cette stratégie est de s'octroyer la plus grande part de marché par les coûts et les effets d'échelle et d'innovation.
- c- Stratégie défensive :** l'entreprise leader en vue de protéger sa position, elle doit être innovatrice puisque les concurrents sont toujours en position d'attaque et ils surveillent son comportement sur le marché, à fin pouvoir mettre des contres attaques.

3-2 -Les stratégies de challenger :

Toute société qui occupe la seconde, troisième où quatrième place sur un marché est en position de dauphin, il cherche à accroître sa part de marché et il devient « challenger ». Et s'il se contente des positions acquises il devient un « suiveur ».

Les stratégies challenger sont des stratégies agressives dont l'objectif des challengers c'est de prendre la place de leader sur le marché, on cite huit actes stratégiques de challenger :

Chapitre II : les stratégies concurrentielles et l'analyse des structures concurrentielles du marché.

- a. **La stratégie de discount** : cette stratégie consiste à offrir des produits /services équivalents de ceux de leader à un prix inférieur, la réussite de cette stratégie dépend de trois conditions :
 - Il faut que le challenger convaincre les clients de la qualité de ses produits, il doit améliorer son image de marque pour attirer la clientèle.
 - Il faut que l'acheteur soit sensible à un écart de prix et prêt à renoncer à sa marque préféré.
 - Il faut que le leader ne baisse pas ses prix (stratégie d'alignement).
- b. **La stratégie de milieu de gamme** : dans cette stratégie le challenger jouera sur la qualité des produits de leader, il va offrir une version simplifiée, de moindre qualité, cette stratégie peut être efficace lorsqu'un segment du marché est sensible au prix ou lorsque les circuits de distribution sont différenciés.
- c. **La stratégie de prolifération des produits** : c'est une stratégie de diversification des versions de produit, le challenger attaque le leader par la multiplication des ses versions de produit offert, cette stratégie convient à une grande entreprise diversifiée qui décide d'enlever le marché à une société plus petite mais concentrée sur un segment.
- d. **La stratégie d'innovation technologique où commerciale** : le challenger essaie d'avoir un pat d'avance en matière d'innovation technologique pour dépasser le leader.
- e. **La stratégie de recherche de prestige** : c'est l'inverse de la stratégie de milieu de gamme, elle consiste à introduire un produit offert de meilleure qualité mais vendu plus cher.
- f. **La stratégie d'amélioration des services** : elle consiste à offrir d'avantage de prestation pour un prix équivalent à celui de leader.
- g. **La stratégie de réduction des coûts** : le challenger baisse les prix de production pour pouvoir baisser les prix des produits par l'achat des appareils plus modernes et par une bonne gestion des approvisionnements.
- h. **La stratégie d'investissement publicitaire** : le challenger va tenter de reclasser l'investissement publicitaire de leader, soit il va l'imiter où il va faire quelque chose plus meilleure pour pouvoir influencer les clients et les concurrents au même temps.

3- 3 Les stratégies du suiveur :

Le suiveur est le concurrent qui ne dispose qu'une part de marché réduite, il adopte un comportement adaptatif, suiveur en alignant ses décisions sur des décisions déjà prises.

Le fait d'adopter un comportement de suiveur ne dispense pas la compagnie d'avoir une stratégie concurrentielle, bien au contraire. Le fait que l'entreprise possède une faible part de marché, elle adoptera des objectifs stratégiques selon sa taille, pour réaliser des performances souvent supérieures à celles des concurrents dominants.

La stratégie suiveur est une stratégie « d'imitation innovatrice », pour réussir cette stratégie l'entreprise doit chercher à fidéliser sa clientèle et gagner sa confiance.

Chapitre II : les stratégies concurrentielles et l'analyse des structures concurrentielles du marché.

3-4 Les stratégies du spécialiste :

L'entreprise spécialise dans un ou dans certains segments et non pas sur tout le marché, l'objectif poursuivi est d'être un gros poisson dans une petite rivière plutôt qu'un petit poisson dans une grande rivière, cette vision est l'un des bases de la stratégie de focalisation dont la démarche est la spécialisation dans un segment. Ce segment sera rentable et durable s'il possède ces cinq caractéristiques :

- Représenter un potentiel de profit suffisant.
- Avoir un potentiel de croissance.
- Etre attractif.
- Avoir des compétences distinctives.
- Avoir une barrière à l'entrée défendable.

Les stratégies de Philip Kotler sont représentées dans le tableau suivant :

Chapitre II : les stratégies concurrentielles et l'analyse des structures concurrentielles du marché.

Tableau n°6 : Les stratégies concurrentielles selon Philip Kotler.

	<u>Stratégie Leader</u>	<u>Stratégie Challenger</u>	<u>Stratégie Suiveur</u>	<u>Stratégie spécialiste</u>
<u>Objectifs</u>	Conserver la position concurrentielle.	Prendre place de leader.	Coexistence pacifique.	S'intéresser à un ou plusieurs segments et non pas à la totalité de marché.
<u>caractéristiques</u>	Actions offensives ou défensives.	Actions agressives.	Comportement adaptif.	-représenter le potentiel de profit suffisant. -avoir un potentiel de croissance. -être peu attractif par la concurrence.
<u>Orientations stratégiques</u>	-accroître la demande primaire. - conserver la part de marché la part de marché en cherchant de nouveaux utilisateurs. - augmenter la part de marché.	-Stratégie de discount : offrir le même produit que celui de leader mais à un prix bas. - stratégie de milieu de gamme : offrir une version simplifiée de produit. - stratégie d'innovation technologique. -stratégie d'amélioration de service : offrir d'avantage de prestation pour un prix équivalent. - stratégie de prolifération des produits : diversifier les versions de produit. - stratégie d'investissement publicitaire. -Stratégie de réductions des coûts.	-Aligner ses décisions sur les décisions de la concurrence.	- développer un avantage concurrentiel sur un segment limité.

Source : <https://youtu.be/er4D0Q22wJA>

Chapitre II : les stratégies concurrentielles et l'analyse des structures concurrentielles du marché.

4- Les stratégies concurrentielles dans l'environnement hyper-compétitif selon Gerry Jonhson :

L'hyper-compétition est le mode d'action des entreprises, la situation d'environnement où l'entreprise active et réactive, la stratégie dans cette situation repose sur deux points essentiels qui sont la création de sphères d'influence provisoires et la destruction des avantages des concurrents.

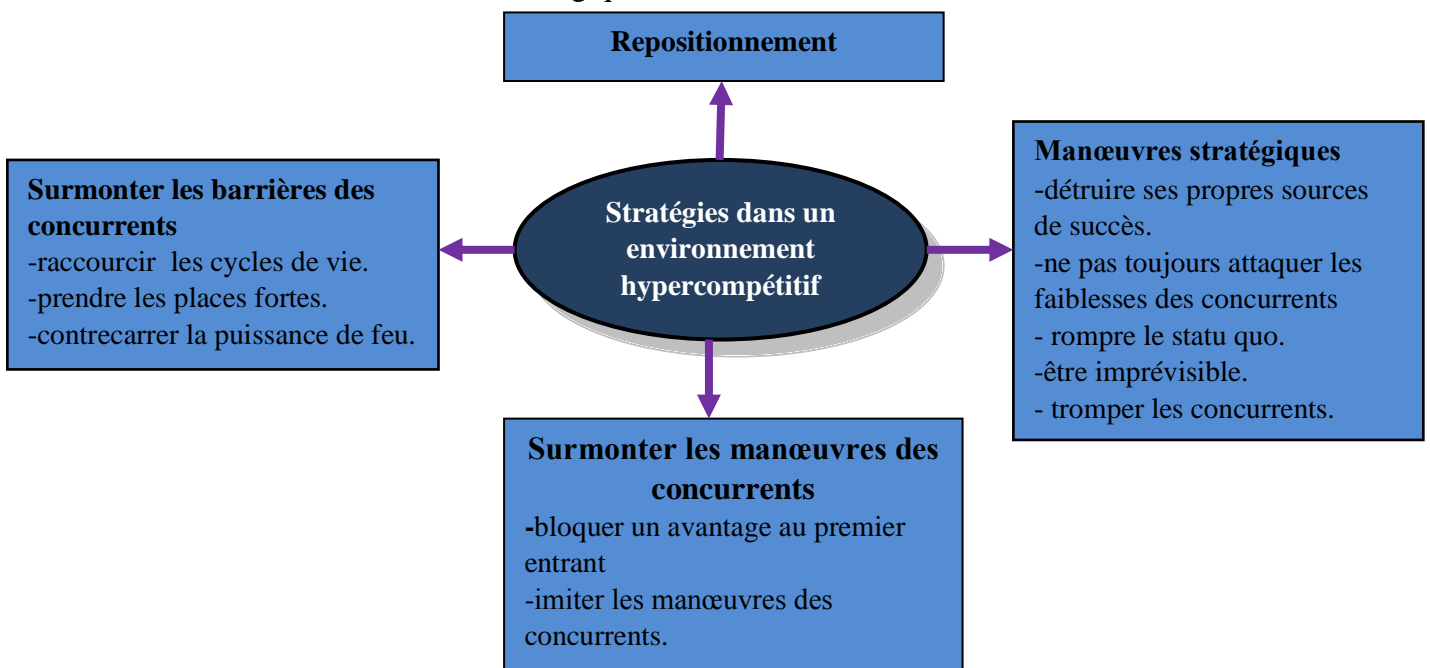
Le terme « hypercompétitif » est apparu en 1994 dans l'ouvrage de même nom de Richard D'Aveni et Robert Gunther (hypercompétitif, Managing the dynamics of strategic maneuvering, The free press).

L'hypercompétitif caractérise des secteurs dont la concurrence est acharnée «océan rouge » et aux toutes situations de leader remise en cause, cette situation a correspond à des univers turbulents marqués par une transformation rapide des règles du jeu de la concurrence, les concurrents évoluent et les actifs des entreprises dans ce cas devient défavorables.

Dans un environnement hypercompétitif, chaque entreprise essaie à être plus meilleure, imprévisible et plus vite que les autres entreprises concurrentes car il est difficile à ces dernières de réserver leurs avantages concurrentiels pour longtemps.

Gerry Jonhson, professeur à la School of Management de l'université de Lancaster (Royaume –Uni) a développé quatre manœuvres stratégiques qui peuvent abrégé les stratégies concurrentielles et qui peuvent être appliqué dans ce type d'environnement « l'environnement hypercompétitif ».

Schéma n°3 : Mouvements stratégiques et construction des barrières.



Source : G. Jonhson, K. Scholes, R Whittington, F.Fréry, stratégique 7^{ème} éd, paris, 2002, P314.

Chapitre II : les stratégies concurrentielles et l'analyse des structures concurrentielles du marché.

4-1 Le repositionnement : le repositionnement est une stratégie marketing, qui peut être défini comme un ensemble d'actions offensives menées pour changer la situation concurrentielle pour une marque, aussi c'est une évolution vers le haut de gamme par un changement où un élargissement d'un produit visé (l'identité visuelle).

4-2 Surmonter les manœuvres des concurrents : pour surmonter la concurrence, l'entreprise doit : soit obtenir un avantage concurrentiel considérable, notamment en termes de verrouillage du marché, par le lancement d'un nouveau produit avant tous ses concurrents. Soit par l'imitation des manœuvres des concurrents.

4-3 Surmonter les barrières des concurrents : pour rendre la concurrence difficile et empêcher les autres concurrents de pénétrer le marché, les insiders construisent des barrières inaccessibles. Afin de surmonter ces barrières ; l'entreprise doit :

- Prendre les places fortes par la bonne maîtrise des coûts (effet d'expérience).
- Raccourcir les cycles de vie pour garder son avantage le plus longtemps possible.
- Contrecarrer la puissance de feu (les substantielles réserves de ressources, qui peuvent correspondre à des ressources financières et à la capacité de mobiliser les talents).

4-4 Réussir une stratégie hyper-compétitive : dans un environnement hypercompétitif, les entreprises doivent apprendre à faire rapide et mieux que leurs concurrents. Elles doivent maîtriser le changement et l'évolution de son environnement ainsi la planification à court et à moyen terme car la planification à long terme risque de détruire et d'imiter l'avantage concurrentiel à cause la prolongation des délais de réponse.

Chapitre II : les stratégies concurrentielles et l'analyse des structures concurrentielles du marché.

Section 02 : l'analyse des structures concurrentielles du marché.

L'entreprise pour maîtriser et contrôler son marché, elle doit être très reconnaissante des acteurs activant sur ce dernier, comme elle doit aussi effectuer une analyse profonde de la concurrence pour reconstituer à nouveau la carte de concurrence.

1- Définition de la concurrence :

La concurrence est une situation dans laquelle se trouve une entreprise par rapport à une où plusieurs entreprises, tout en faisant des profits, elle peut rivaliser avec ces entreprises en offrant un produit à des caractères équivalents pour un égal ou presque.

Selon P. Dubois « *La concurrence concerne la rivalité entre les entreprises qui opèrent sur un marché et satisfont les mêmes besoins des consommateurs* » (DuBois, 1995).

En théorie économique, la concurrence désigne une structure de marché comportant un grand nombre d'offreurs et de demandeurs.

Nous citons **une concurrence pure et parfaite** et **une concurrence imparfaite**, la concurrence pure et parfaite est une situation de marché où des offreurs et des demandeurs d'une taille réduite sont suffisamment nombreux pour qu'ils ne puissent exercer aucune influence sur le marché, cette concurrence dite parfaite lorsque toutes les entreprises en compétition sont soumises aux mêmes conditions qui sont :

- **L'atomicité de marché** : Tous les acteurs sur le marché ont une même taille réduite équivalentes et ils n'ont aucun pouvoir pour réagir sur le fonctionnement de marché
- **L'homogénéité du produit** : tous les produits de la même catégorie sont indifférenciés, dans un tel marché nous ne pouvons pas avoir des marques distinctives.
- **La libre entrée et sortie sur le marché** : lorsque le marché est ouvert, toutes les entreprises peuvent participer à l'échange donc il n'y a pas de réglementation qui conditionne le marché.

Ces trois conditions ce sont les conditions d'une concurrence pure, où les agents sont sans pouvoir de réagir volontairement et efficacement sur le marché.

- **La transparence** : le marché est « transparent » lorsque toutes ses caractéristiques sont connues pour les acteurs économiques, les informations sont disponibles pour tout le monde sans coût, les qualités et les quantités sont aussi disponibles et connues.
- **La libre circulation des facteurs de production** : les facteurs de production doivent circuler librement.

La logique de cette concurrence est fondée sur une idée d'équilibre générale des marchés, la concurrence pure et parfaite peut devenir imparfaite lorsque l'un de ses cinq conditions n'est pas respecté, en réalité la concurrence pure et parfaite ne peut pas exister car chaque concurrent cherche à convaincre les clients de son originalité exceptionnelle de son produit et

Chapitre II : les stratégies concurrentielles et l'analyse des structures concurrentielles du marché.

ça ne lui permet pas de respecter ces conditions de marché, car il ne peut pas se contenter d'une taille minimale et une structure exigée par le marché pour atteindre ses objectifs (accroître ses part de marché, fidéliser sa clientèle, se différencier...) et ses objectifs qui lui donne un certain pouvoir sur le marché.

La concurrence imparfaite motive les entreprises à développer des stratégies pour qu'elles puissent acquérir des fortes positions sur le marché. L'imperfection des marchés est due à la présence des externalités. Selon Jean Luis Levet, l'externalité est définie comme un effet indirect provoqué par une activité sur le bien être d'un autre agent n'ayant pas contribué aux résultats de cette activité, et cela d'une façon positive ou négative. Comme nous pouvons citer aussi l'étatisation des marchés (la disposition des biens publics sur le marché) qu'on la considère comme une autre raison d'imperfection de la concurrence.

Dans le marché nous trouvons différents concurrents, des concurrents directs et des concurrents indirects et potentiels :

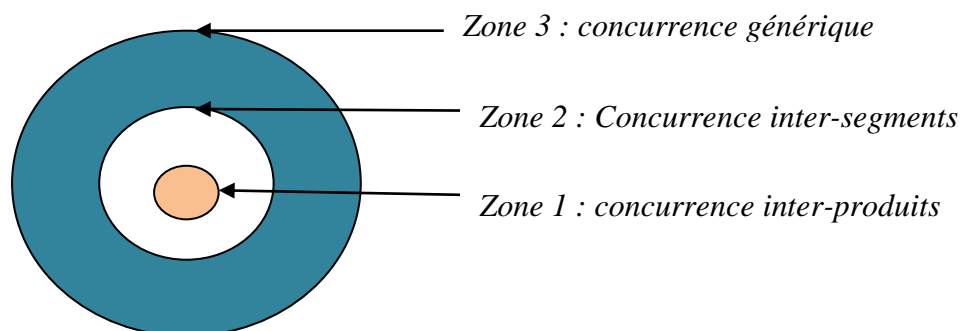
- Les concurrents directs représentent les entreprises qui proposent les mêmes produits ou services que l'entreprise.
- Les concurrents indirects ce sont les entreprises qui proposent un produit différent que celui de l'entreprise mais qui répond au même besoin de consommateur.
- Les concurrents potentiels : ce sont les entreprises qui ne vendent pas des mêmes produits sur le marché mais qui peuvent tenter de le faire si une opportunité intéressante présente pour elles, elles marquent une menace invisible.

2- Les niveaux de la concurrence :

L'espace concurrentiel d'une entreprise peut s'analyser autour de trois axes :

- La concurrence inter-produits : les concurrents sont définis comme ceux qui offrent des produits similaires
- La concurrence inter-segments : les entreprises se font la concurrence au niveau des segments.
- La concurrence générique : les concurrents sont les entreprises qui produisent des produits différents mais qui satisfaisant des besoins semblables.

Schéma n°4 : les niveaux de concurrence.



Source : La concurrence et les structures concurrentielles- Maxicours.

Chapitre II : les stratégies concurrentielles et l'analyse des structures concurrentielles du marché.

Nous pouvons aussi subdiviser les niveaux de la concurrence en quatre niveaux selon le degré de substituabilité : la concurrence de marque, la concurrence de besoin, la concurrence de produit et la concurrence générique.

3- Les structures concurrentielles :

La concurrence peut prendre plusieurs structures concurrentielles, la structure concurrentielle est liée au nombre d'entreprise en compétition sur le marché, qu'on peut les représenter comme suit :

Tableau n° 7 : les différentes situations concurrentielles.

acheteurs	offreurs		
	Un(1)	Quelques (1-3)	Nombreux (plus de 4)
Un	Monopole bilatéral	Monopole limité	Monopsone
Quelques	Monopole limité	Oligopole bilatéral	Oligopsone
Nombreux	Monopole	Oligopole	Concurrence

Source : Pierre-Louis Dubois, Jolibert, « Le marketing : Fondements et pratiques », éd, Economica, 1992.

L'identification de la situation concurrentielle du marché étudié donne un premier niveau d'indication sur le degré de concurrence d'un marché. À l'évidence, la concurrence sera plus vive sur un marché oligopolistique dans lequel les principaux concurrents disposent de ressources importantes et équivalentes entre eux, que sur le marché à tendance monopolistique.

Chapitre II : les stratégies concurrentielles et l'analyse des structures concurrentielles du marché.

3-1 Le monopole : la situation de monopole est un cas où le marché est dominé par un seul concurrent, offreur ou producteur face aux plusieurs demandeurs et donc le produit n'aura pas des concurrents directs pour une période de temps limitée, cette situation peut être observée dans les secteurs naissants caractérisés par des innovations technologiques.

L'entreprise dans ce cas détient un pouvoir de marché élevé, mais elle toujours menacée par les nouveaux entrants, La durée de monopole dépend de la force de l'innovation et l'existence des barrières défendables à l'entrée pour ces nouveaux concurrents, si l'innovation est facile à imiter l'entreprise perdra son monopole.

3-2 Le monopole limité : le monopole limité est un monopole conditionné par un organe réglementaire (Etat ou collectivité) qui restreint la concurrence sur un marché donné, dans ce cette situation nous marquons la présence de quelques acheteurs et un seul offreur sur le marché.

3-3 Le monopole bilatéral : le monopole bilatéral constitue la rencontre d'un monopole avec un seul acheteur (monopsonie) sur un marché. L'issue de cette rencontre est incertaine, l'équilibre peut être favorable soit à l'un ou soit à l'autre ; tout dépend des rapports de forces, c'est-à-dire de l'intensité des besoins de l'un pour les produits de l'autre, sachant que l'offre est une demande réciproque.

3-4 Oligopole : l'oligopole est une situation où il y a quelques grandes entreprises offreuses dominantes et plusieurs acheteurs dont aucune entreprise ne peut empêcher les autres d'exercer une influence significative (la dépendance entre firmes rivales est très forte). Dans cette situation, le marché est concentré et les forces en présence sont bien connues de chacun et les actions d'une entreprise sont vivement ressenties par les autres concurrents qui vont réagir immédiatement.

Il peut exister un oligopole pour plusieurs raisons, d'abord cette situation est régulée par l'Etat elle même qui s'assure son fonctionnement, l'Etat assure aussi que les entreprises ne profitent pas de leur situation dominante pour être moins efficace et utile ou moins innover, ainsi un secteur peut nécessiter des investissements très importants pour introduire sur un marché et ces investissements peuvent constituer une barrière à l'entrée. Aussi pour réaliser les économies d'échelles, il est nécessaire que peu d'entreprises présentent sur le marché pour bien pour éviter la guerre des prix.

3-5 Oligopole bilatéral : cette structure constitue un marché où il y a quelques offreurs et quelques demandeurs.

3-6 Monopsonie : ce cas il est rare, le monopsonie désigne un marché où il n'y a qu'un seul demandeur face un grand nombre d'offeurs, c'est une situation assez rare, symétrique du monopole. Dans ce cas c'est demandeur qui possède de pouvoir et de choix et qui peut déterminer le fonctionnement du marché; le prix ; quantités échangées,....

3-7 Monopsonie limité : dans cette situation il y a un seul acheteur et quelques offreurs sur le marché.

Chapitre II : les stratégies concurrentielles et l'analyse des structures concurrentielles du marché.

3-8 Oligopsonie : cette situation de marché est caractérisée un petit nombre d'acheteurs face un grand nombre de vendeurs, dans ce cas les acheteurs exercent une forte pression sur les marges des vendeurs.

L'objectif général de l'analyse de la structure du marché à qui l'entreprise appartient est de caractériser les éléments essentiels de l'univers concurrentiel et évaluer les caractéristiques désirées du marché.

L'analyse des structures concurrentielles est une étape préalable à la mise en œuvre d'une stratégie de positionnement, l'importance de cette analyse se retrouve à tous les niveaux de la prise de décision, elle permet de :

- Définir le champ concurrentiel.
- Découvrir les opportunités de développement.
- Mieux rétablir la politique marketing.

4- Les facteurs d'évolution du marché :

Plusieurs facteurs ont un impact sur l'évolution d'un marché, qui est regroupé dans deux types de facteurs :

- Les facteurs d'évolutions à court et à moyen terme.
- Les facteurs d'évolution à long terme.

4-1 Les facteurs d'évolution du marché à court et à moyen terme :

Plusieurs facteurs sont à tenir dans l'explication de l'évolution d'un marché. A court terme, nous avons les incitants marketings que Mc CARTHY regroupe en 4P et qui sont sous contrôle des entreprises, à savoir : le produit, le prix, la place de distribution et la promotion.

-Le produit :

La notion d'action du marketing mixte porte sur le produit qui conditionne, comme première variable, les efforts d'une entreprise. Il peut déclencher chez le consommateur des réactions positives (adoption) ou négatives (refus). Son succès va dépendre des capacités de l'entreprise à le différencier des produits concurrents et à faire en sorte que les réactions positives l'emportent.

Différencier son produit des produits concurrents, c'est miser sur sa qualité ; Dans un contexte commercial concurrentiel, la qualité traduit l'aptitude à proposer un produit qui satisfait aux exigences de sa clientèle, mais aussi qui stimule la confiance des partenaires commerciaux.

Ainsi, les dépenses liées aux innovations des produits et l'amélioration élargissent sa part de marché et alors le marché Globale.

-Le prix

Le prix est la variable contrôlable de l'action marketing procurant des revenus. Pour fixer ses prix, une entreprise doit prendre en compte des contraintes internes (coûts) et

Chapitre II : les stratégies concurrentielles et l'analyse des structures concurrentielles du marché.

externes (demande et concurrence), parce qu'il est la variable qui conditionne la rentabilité d'un produit et constitue un élément de communication.

Par rapport à la concurrence, les prix constituent un pôle de référence. Pour fixer le prix de ses produits, une entreprise doit se référer à la concurrence tout en sachant que le niveau de prix a une forte influence sur la demande d'un marché. Les consommateurs sont très sensibles à une modification de prix en fonction de leur perception du produit.

-La place :

La distribution peut être définie comme « l'ensemble des opérations par lesquelles un bien sortant de l'appareil de production est mis à la disposition des consommateurs ou de l'utilisateur.

Les entreprises d'aujourd'hui font des partenariats pour la distribution de leurs produits ; Pour ce que le choix des canaux de distribution devient de plus en plus préoccupant au sein des entreprises. Une entreprise ne doit plus se contenter d'utiliser un certain canal mais aussi doit analyser l'image qu'a ce canal sur ce marché. Ces relations avec des partenaires contribuent également à l'évolution d'un marché Globale.

-La Promotion et la Communication :

La promotion est comprise comme une technique visant à influencer les comportements d'un public donné par le biais d'avantages financiers et/ou d'incitations matérielles.

Une opération promotionnelle est souvent portée à la connaissance du public par une campagne publicitaire et permet à un produit d'être proposé à un prix faible que le prix normalement pratiqué.

Retenons que les objectifs de la promotion varient en fonction de la cible à atteindre ; si en direction des consommateurs, elle vise à accroître le nombre d'utilisateurs, en direction de la force de vente elle visera à accroître l'efficacité des vendeurs ou à stimuler le personnel vendeur.

La communication et tous ses outils ont remarquablement propulsés les affaires et par extension l'évolution des marchés.

4-2 Les facteurs d'évolution à long terme :

Le niveau de la demande d'un marché est influencé non seulement par la pression marketing des firmes en présence, mais également par des facteurs environnementaux. Une modification de ces facteurs aura pour effet de déplacer verticalement la courbe de réponse. Si l'économie passe par exemple, d'un scénario de prospérité à un scénario de récession, pour maintenir le niveau voulu de la demande totale, les dépenses de marketing devraient augmenter.

Les entreprises doivent alors identifier les besoins non satisfaits et les tendances en cours, puis déterminer s'il est pertinent pour elles d'y répondre, ces tendances exercent une influence profonde sur les phénomènes de consommation ; Les détecter suffisamment à

Chapitre II : les stratégies concurrentielles et l'analyse des structures concurrentielles du marché.

l'avance et y répondre à travers de nouveaux produits permet à une entreprise de jouir d'un avantage concurrentiel.

En général, il est plus judicieux de se mouler dans le courant des tendances dominantes que de s'y opposer. Une entreprise évolue avec ses partenaires et ses publics dans le contexte globale d'une société. Les structures de cette société ont un impact profond sur l'entreprise, mais celles-ci n'ont guère d'emprise sur elles. ; Ce sont des facteurs « incontrôlables », auxquels elle doit s'adapter.

-L'environnement démographique :

Le premier élément constitutif de l'environnement d'une entreprise est la population, réservoir de ses marchés, Le rythme de croissance de la population est aujourd'hui une source de préoccupation. Les pays pauvres ont vu leur taux de mortalité baisser grâce aux progrès des techniques médicales, alors que le taux de natalité reste élevé. La capacité de ces pays à nourrir, vêtir et éduquer leurs habitants est de plus en plus réduite.

Un responsable marketing s'intéresse de près aux différentes caractéristiques de la population : taille, répartition par âge, structure familiale, distribution géographique, niveau d'éducation, composition ethnique et religieuse. Les évolutions démographiques donnent lieu à des prévisions extrêmement fiables à court et moyen terme.

-L'environnement réglementaire

L'environnement politico-légal affecte fortement les décisions commerciales. Le système politique et son arsenal législatif, réglementaire et administratif définissent le cadre dans lequel les entreprises et les individus mettent en œuvre leurs activités.

Les entreprises et les consommateurs sont libres d'agir dans leur propre intérêt à condition de ne pas nuire aux intérêts collectifs. Du point de vue de leurs implications marketing, les réglementations les plus importantes sont celles qui affectent la structure des marchés et la conduite des entreprises.

L'Etat intervient de façon plus directe sur chacun des éléments du marketing-mix. Dans le domaine des produits, par exemple, il se préoccupe de leur définition, de leur composition et de leur différenciation.

-L'environnement économique

L'environnement économique affecte également l'activité des entreprises. Les dépenses de consommation dépendent à la fois des revenus, du niveau d'épargne et de l'accès

au crédit, L'évolution du pouvoir d'achat dépend à la fois des revenus, du niveau d'inflation et de l'épargne. Ceux-ci ont été des principaux facteurs de la croissance économique dans plusieurs pays et dans la province du Katanga, ce qui a créé davantage d'emplois, donc de revenu et des demandes.

Les responsables marketing doivent alors analyser toutes les tendances susceptibles d'affecter le pouvoir d'achat des consommateurs et leur sensibilité au prix. Vraisemblablement, ces facteurs économiques ont beaucoup propulsé le marché de la bière au Katanga et se constituent très effacement dans l'explication de son évolution.

Chapitre II : les stratégies concurrentielles et l'analyse des structures concurrentielles du marché.

-L'environnement réglementaire

L'environnement politico-légal affecte fortement les décisions commerciales. Le système politique et son arsenal législatif, réglementaire et administratif définissent le cadre dans lequel les entreprises et les individus mettent en œuvre leurs activités.

Les entreprises et les consommateurs sont libres d'agir dans leur propre intérêt à condition de ne pas nuire aux intérêts collectifs. Du point de vue de leurs implications marketing, les réglementations les plus importantes sont celles qui affectent la structure des marchés et la conduite des entreprises. L'Etat intervient de façon plus directe sur chacun des éléments du marketing-mix.

Dans le domaine des produits, par exemple, il se préoccupe de leur définition, de leur composition et de leur différenciation. En matière de prix, la législation réglemente l'affichage et la publicité des tarifs. Le marché de la bière au Katanga se trouve plus frappé par cette réglementation qui, par exemple, fixe le prix de la bière, exige son affichage et surtout son respect faisant ainsi du prix une donnée du marché.

-L'environnement Socioculturel

Tout être humain naît et grandit dans une culture et son acquis culturel lui permet de remplir les tâches qu'attend de lui la société à laquelle il appartient. Ses comportements et ses attitudes sont affectés par son image de soi et sa vision des autres.

Chapitre II : les stratégies concurrentielles et l'analyse des structures concurrentielles du marché.

Conclusion de chapitre II :

Une fois l'entreprise a segmentée ses activités et identifié ses domaines d'activités stratégiques, elle cherche à se positionner convenablement par la mise en place des stratégies concurrentielles, qui permettent à l'entreprise de développer des avantages concurrentielles pour chaque DAS.

Les résultats d'analyse stratégique permettent à l'entreprise d'appliquer une stratégie qui lui convient, qui peut être une stratégie de différenciation si elle possède les moyens et les ressources pour se différencier de la concurrence, être remarquable sur le marché et valorisable par les clients. Aussi elle peut être une stratégie de domination par les coûts lorsque l'entreprise a l'objectif d'accroître ses parts de marché quantitatives par la maîtrise des coûts qui est la conséquence de l'effet d'expérience élevé de cette dernière. Comme elle peut être une stratégie de focalisation si elle décide de se concentrer sur une seule activité.

La position concurrentielle de l'entreprise (leader, challenger, suiveur, spécialiste) lui impose des choix stratégiques.

L'analyse des structures concurrentielles du marché est nécessaire pour déterminer la situation environnementale, l'intensité concurrentielle et le degré de compétitivité.

Chapitre III

Chapitre III : le cas pratique (ATM Mobilis)

Introduction de chapitre III :

Ce chapitre a pour but de présenter les principaux éléments du cadre méthodologique en vue de répondre au principal objectif de cette modeste recherche, sa savoir détermine les stratégies concurrentielles au sein de l'entreprise ATM Mobilis, ce chapitre est scindé en deux sections :

La première section sera consacrée à la description et la présentation de l'organisme d'accueil de notre stage, incluant l'historique, les émissions, les engagements, les objectifs, les structures organisationnelles et les offres.

Puis nous allons présenter par la suite le secteur des opérateurs téléphoniques qui sont sur le marché de télécommunication Algérien (Djezzy, Ooredoo).

La deuxième section sera consacrée de mettre une application des différents concepts développés au cours des chapitres précédents afin de déterminer les stratégies concurrentielles...

Section 01 : La présentation générale d'ATM Mobilis.

Dans la première section de cas pratique, nous avons présentés le terrain de notre stage « ATM MOBILIS », notre présentation constitue d'une description de l'entreprise, à travers ses missions, ses engagements, ses objectifs, sa structure et ses offres et services.

1- L'historique de Mobilis :

ATM Mobilis est une filiale d'Algérie Télécom, qui a été créée en 3 août 2003 pour prendre en charge le domaine du mobile, c'est une conséquence de la reconstruction du secteur et l'ouverture à la concurrence du marché des télécommunications, qui a été consacré par la loi 2000-03.

ATM Mobilis est une entreprise publique économique (EPE), sous le statut juridique d'une société par action (SPA) au capital de 250.000.000 DA divisé en 1000 actions de 100.000 DA, elle possède un effectif de 2.500 employés en décembre 2006, elle dispose d'une autonomie sur le plan comptable et gestion, elle est régie par le décret législatif n° 93-08 du 25 avril 1993 modifiant et complétant l'ordonnance n°75-08 du 26 septembre 1975.

Depuis sa création a opté pour une politique de changement et d'innovation, Mobilis a été le premier opérateur en Algérie à se focaliser et à lancer le réseau mobile 3^{ème} et 4^{ème} génération (3G + 4G), elle travaille sur son image de marque, comme elle essaie d'offrir le meilleur produit pour ses clients en innovant, son slogan est « partout avec vous ».

Mobilis compte en 2019 un parc dépassant les 17,9 millions d'abonnés durant le 2^{ème} trimestre de l'année 2019 et à 18.1 millions d'abonnés à la fin du 3^{ème} trimestre de la même année, comme aussi elle obtient une part de marché de 39.3% en 2020, ce qu'elle lui permet d'être leader de marché des opérateurs téléphoniques.

Elle dispose aujourd'hui :

- De plus de 4500 stations de base Radio (BTS).
- De plates formes de service les plus performantes.
- Un réseau commercial en progression dépassant les 178 agences Mobilis.
- Plus de 60.000 points de ventes agréés.
- De l'innovation et un développement de plusieurs offres et services.

MOBILIS détient un réseau de haute qualité, en assurant un service de client satisfaisant, en créant des produits et services innovants, Le réseau Mobilis est composé de :

- 17 MSC.
- 56 BSC.
- 2950 BTS.
- 12497 TRY.
- Une plate-forme de réseau intelligent.
- Une plate-forme de messageries GPRS/MMS.
- Une plateforme de messagerie vocale.

Chapitre III : le cas pratique (ATM Mobilis)

- Une plate forme de messagerie SMS.

Mobilis, a les engagements envers les algériens, de transparence, de loyauté, dynamisme et d'innovation, valeurs pour lesquelles l'entreprise travaille en permanence en tentant d'obtenir une satisfaction optimale de sa clientèle.

Mobilis œuvre à incarner l'image d'une entreprise moderne, dynamique, puissante et organisée en offrant aux algériens des services à la pointe de la technologie tout en veillant à être au service et à l'écoute de chacun de ses clients.

Afin de mettre en œuvre la stratégie fixée, son management et l'ensemble de son personnel sont animés des valeurs de **loyauté et transparence, d'innovation et dynamisme**, valeurs qui conditionnent l'ensemble des relations que Mobilis entretient avec ses clients, ses partenaires et tout son environnement.

Tableau n°8 : fiche présentatrice de l'entreprise Mobilis.

Date de création	2003
Dates clés	Janvier 2003 Création d'Algérie Télécom à partir des PPT Août 2003 : Création de Mobilis.
Fondateur	Algérie Télécom
Forme juridique	SPA
Slogan	« Partout Avec Vous » (français)
Siège social	Quartier d'affaires de Bab Ezzouar 16000, Alger
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	4700 (au 31/12/2012).
Site Web	Mobilis.dz
Chiffre d'affaire	275.6 millions dollar (2016)
Le nombre d'abonnés	..

Source : le site officiel d'ATM Mobilis : www.mobilis.dz, 2021

Chapitre III : le cas pratique (ATM Mobilis)

1-1 Situation Géographique :

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

- Un siège social implanté à Alger. Il est situé au Quartier des Affaires, Bab Ezzouar, depuis novembre 2011.
- Un réseau de distribution et de vente, constitué d'agences commerciales, de distributeurs et de points de vente.
- Huit Directions Régionales (site officiel: www.mobilis.dz) :

-La Direction Régionale Alger : qui couvre les wilayas suivantes : Alger, Blida, Tipaza, Tizi Ouzou, Boumerdes et Bouira.

La Direction Régionale Oran : qui couvre les wilayas suivantes : Oran, Sidi Bel Abbès, Mostaganem, Tlemcen, Ain Témouchent, Saida et Mascara.

La Direction Régionale Annaba : qui couvre les wilayas suivantes : Annaba, Tébessa, Guelma, Skikda, El Taref et Souk Ahras.

La Direction Régionale Constantine : qui couvre les wilayas suivantes : Constantine, Batna, Oum El Bouagui, Mila et Khenchela.

La Direction Régionale Chlef : qui couvre les wilayas suivantes : Chlef, Relizane, Tissemsilt, Tiaret, Médéa, Djelfa et Ain Defla.

La Direction Régionale Sétif : qui couvre les wilayas suivantes : Sétif, Jijel, Bejaïa, M'sila et Bordj Bou Arreridj.

La Direction Régionale Béchar : qui couvre les wilayas suivantes : Béchar, Naâma, Tindouf, El bayadh et Adrar

La Direction Régionale Ouargla : qui couvre les wilayas suivantes : Ouargla, Tamanrasset, Illizi, Ghardaïa, Laghouat, El Oued et Biskra.

1-2 Les missions, engagements et objectifs d'ATM Mobilis :

Mobilis a pu occuper la position leader pour plusieurs fois sur le marché de la télécommunication.

Mobilis a comme objectifs la contribution au développement économique et social de l'Algérie, Mobilis essaie toujours d'offrir des services de qualité pour sa clientèle.

1-2-1 Les missions :

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

Chapitre III : le cas pratique (ATM Mobilis)

- Installer, développer, exploiter et gérer les réseaux de la téléphonie mobile ;
- Maintenir et monter des équipements de téléphonie mobile ;
- Fournir des prestations et mettre à la disposition de ses clients des produits de la téléphonie mobile ;
 - Etablir, exploiter et gérer les interconnexions permettant à tout opérateur de réseaux de téléphone mobile national ou international d'assurer la communication entre les clients ;
 - Assurer en permanence la disponibilité de ses produits pour l'ensemble des clients sur tout le territoire ;
 - Exercer ses activités dans le respect de la concurrence ;
 - Offrir ses produits et services dans le mobile en provenance et à destination des pays étrangers dans le respect des règles définies par le règlement international dans le domaine d'activité.

1-2-2 Les engagements d'ATM MOBILIS :

Le client est au cœur de la démarche de l'opérateur ATM MOBILIS et pour lui faire servir mieux, elle doit avoir de la transparence, d'honnêteté et d'écoute envers lui, et pour cela ATM MOBILIS s'engage à :

- Mettre à la disposition des clients un réseau de haute qualité qui couvre l'ensemble de la population sur l'échelle nationale ;
- Acheminer dans les meilleures conditions tous les appels quelle que soit la destination demandée ;
- Proposer des offres simples, claires et transparentes ;
- Rester en permanence à l'écoute des clients et répondre dans des meilleurs délais à toutes réclamations ; Etre à l'avant-garde technologique ;
- Tenir ses promesses envers ses clients.

1-2-3 Les objectifs de Mobilis ATM :

Les objectifs des opérateurs sont tous réciproques, qui sont la satisfaction, la fidélisation de la clientèle, l'innovation et la créativité et le développement de progrès technologiques,

Pour atteindre ces objectifs, l'entreprise doit :

- Œuvrer à accroître la satisfaction des clients.

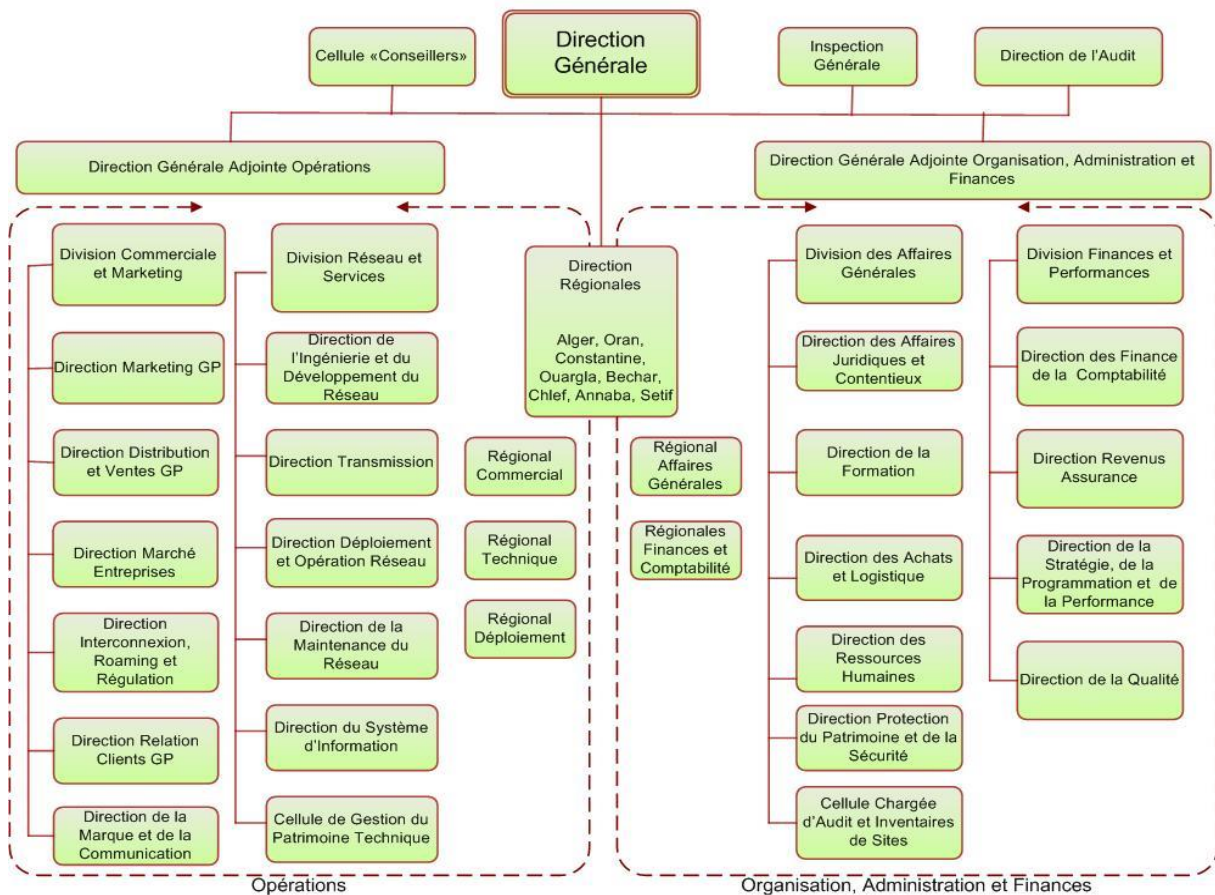
Chapitre III : le cas pratique (ATM Mobilis)

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

2- Organisation et structure d'ATM MOBILIS :

Mobilis dispose d'une organisation pyramidale se composant d'une Direction Générale appuyée de deux directions générales adjointes et quatre divisions, réparties comme suit :

Figure n° 9 : Organigramme de l'entreprise ATM Mobilis



Source : Tiré des informations fournies par l'entreprise.

Les principes d'organisation adoptés reposent sur le rôle des structures selon le type d'activité à conduire et le niveau d'exercice :

Chapitre III : le cas pratique (ATM Mobilis)

- **Les structures opérationnelles** sont regroupées : en structures centrales et en structures régionales (voir organigramme ci-dessus);
 - Les **structures centrales opérationnelles** sont des entités orientées « business » dont la mission est de mettre en œuvre les moyens directs pour délivrer les produits et les services. Les structures centrales orientées business commercial sont structurées par marché : marché grand public et marché entreprises, et sont en charge du marketing, des ventes et de la distribution, de la relation clients et de la communication produits. Les structures centrales orientées business technologique portent sur l'ensemble de la conception, du déploiement et de la maintenance des réseaux (GSM, GPRS, 2G, 3G, ...). Les clients de ces structures sont les clients « externes », qui utilisent les produits et services « Mobilis » ;
 - **Les structures régionales** que sont les directions régionales assurent la mise en œuvre sur le territoire des actions qui sont définies par les structures centrales, opérationnelles ou fonctionnelles. Elles concourent à la réalisation des objectifs des directions concernées ;
 - **Les structures fonctionnelles** sont chargées de l'élaboration, de la diffusion et de l'animation des processus ainsi que de la coordination, de l'analyse, des études et de contrôle de ces processus. Chaque structure fonctionnelle est responsable de la cohérence de l'exercice de sa fonction à tous les niveaux de l'entreprise. Les clients des structures fonctionnelles sont essentiellement des clients « internes » formés par les divers services de l'entreprise.
- Ainsi, Mobilis dispose d'une organisation matricielle, à travers les directions régionales et les différents projets qui sont transverses, regroupant les missions pluridisciplinaires des directions centrales.

2-1 Les Offres de l'entreprise

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

ATM Mobilis propose ses offres à des particuliers et aussi aux entreprises.

2-1-1 Pour les particuliers :

-Offre prépayée : le client ne se soucie plus de la facture et communique librement en profitant de promotions régulières. On distingue plusieurs catégories :

-PixX.

-Offre post payée : On trouve la formule sur mesure, le client a le choix de personnaliser son

Chapitre III : le cas pratique (ATM Mobilis)

forfait selon ses besoins de consommations voix, internet, visiophonie, numéros favoris et SMS :-BeKING.

-**Win Max** (WIN Max Libre et WIN Max Control).

2-1-2 Pour entreprises (GP) : nous distinguons deux catégories d'offres :

a- Téléphonie mobile :

-PixX Pro.

b- Internet mobile :

-Solution Internet.

2-2 Les services : les services d'ATM Mobilis sont plusieurs, elle consacre des services pour des particuliers et des services pour les entreprises.

2-2-1-Pour particuliers : Mobilis simplifie la vie ; elle permet de recharger le compte mobile et/ou internet à distance avec le service « **Arsselli** » et « **Sellekni** », elle facilite le quotidien de ses clients avec d'autres nombreux services tels que:

-**Men3andi** : Il est destiné aux abonnés prépayés, et Mobicontrol, en composant *618# pour accéder au menu, définissez la liste des numéros au nombre de 10. Ainsi, vous pourrez prendre en charge les appels émis de vos proches et amis.

-**Arsselli** : Rechargement de crédit d'un compte vendeur vers le compte client à partir d'un point de vente ou d'une agence Mobilis, de 40DA jusqu'à 5 000 DA !

-**E-rssili** : Proposé gratuitement par Mobilis, il permettra aux clients d'effectuer des paiements (Rechargement de crédit national/ international) avec leurs cartes bancaires CIB.

-**Mobinfo** : Vous permet d'accéder aux informations de manière pratique et de s'informer sur différents thèmes à savoir : bouquet religieux, bouquet infos économiques, nationaux, internationaux, bouquet femme, bouquet foot...etc.

-**Sellekni et Sellekni+** : Ce service vous permet de recharger le compte d'un ou plusieurs numéros prépayés Mobilis, depuis un compte prépayé 24h/24.

-**Kellemni** : Est un service gratuit qui vous permet depuis votre ligne Mobilis prépayée, de joindre vos correspondants postpayés et prépayés lorsque votre crédit est insuffisant, en composant *606* numéro de votre correspondant #.

-**Racimo** : Pour recharger gratuitement sans vous déplacer n'importe quel compte prépayé Mobilis à partir de votre compte CCP.

-**MobiliStore** : Un portail de Jeux Mobiles proposé exclusivement aux clients Mobilis.

-**Racidi** : Il vous permet de consulter en exclusivité votre solde CCP à tout moment, par le simple envoi d'un SMS au 603.

-**Naghmati** : Appelez ou Envoyez les commandes par SMS au 680, une tonalité vous sera attribuée par défaut. Vous pourrez toujours remplacer cette tonalité par celle de votre choix

Chapitre III : le cas pratique (ATM Mobilis)

dans le catalogue des tonalités consultable sur le site <http://naghmati.mobilis.dz>.

2-2-2 Pour les entreprises :

-MVPN : Une solution qui fournit aux entreprises un plan de numérotation privé dans le réseau téléphonique de l'opérateur, et lui permet ainsi de mieux gérer sa flotte.

-VPN : Une solution destinée aux Entreprises qui souhaitent se doter d'un réseau Souple, Flexible et Sécurisé assurant l'interconnexion de leurs différents sites se trouvant sur des différentes zones géographiques, à travers un réseau privé virtuel qui facilite l'échange de données via des applications métiers propres à l'entreprise.

-Connectivité M2M : Le machine to machine est une technologie qui permet la communication entre équipements en temps réel et surtout sans intervention humaine (on parle aussi d'objets communicants).

-SMS Broadcast : met à disposition de l'entreprise une solution lui permettant d'effectuer des envois groupés de SMS via les serveurs Mobilis vers une liste de numéros définis que ce soit à destination de vos propres clients ou votre personnel.

-Cloud BY Mobilis : Le Cloud est une technologie qui permet de stocker des données et des logiciels sur des serveurs localisés à distance au lieu de les stocker sur des serveurs locaux au sein de votre entreprise. Cette virtualisation des ressources vous permet d'accéder à vos.

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

Figure n° 10 : Le changement du logo d'ATM MOBILIS.



Source : Le site officiel de l'opérateur ATM MOBILIS, www.mobilis.dz

Mobilis a changée son identité visuelle en 2010 un nouveau logo et un nouveau slogan, elle a remplacée le bleu par le vert. Et son slogan « Et que chacun parle » par la signature « partout avec vous ».

3- La présentation de secteur des opérateurs téléphoniques en Algérie.

Le secteur de la télécommunication en Algérie a connu des changements majeurs depuis son ouverture à la concurrence. En Algérie, il existe trois opérateurs téléphoniques qui partagent le marché de la télécommunication mobile, et nous avons consacré ce point pour les présenter.

3-1 L'historique de secteur de la télécommunication :

Le secteur des opérateurs téléphoniques en Algérie est placé sous un monopole public jusqu'à au 2000, durant 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) exerçait, sous le régime du monopole, les fonctions d'opérateur postal et d'opérateur de télécommunication. Il était par ailleurs en charge des fonctions de définition de la politique sectorielle et du cadre réglementaire applicable. Le secteur de la télécommunication a passé par plusieurs étapes dont il a évolué.

Première étape (2000-2003) : on retiendra essentiellement dans cette période l'élaboration de la loi 2000-03 (loi 2000-03, instituée le 05 Joumada el oula 1421 correspondant au 05 Aout 2000 fixant les règles générales relatives à la poste et aux télécommunications), en Août 2000 instaurant la concurrence dans le secteur de la poste et des télécommunications, cette loi a eu comme résultat :

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

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

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

Chapitre III : le cas pratique (ATM Mobilis)

Deuxième étape (2004-2007) : cette période est caractérisée par l'occupation de Djezzy de la position de leader du marché, avec plus de 70% de part de marché. Cependant, Ooredoo avait opté pour une stratégie de pénétration avec des prix de cassé de 30% pour enfin s'aligner face à la concurrence. Par ailleurs, Mobilis avait bénéficié de l'avantage des installations de la société mère (Algérie Télécom) et Algérie Poste.

Troisième étape (2007-2015) : La concurrence a atteint son sommet lors de cette période.

Tous les opérateurs ont connu des bouleversements et rebondissements étant donné la complicité de l'environnement où ils exercent. L'arrivée de la troisième génération sur le marché Algérien n'a fait qu'augmenter la concurrence ardue déjà existante, chaque opérateur cherchait à s'emparer du maximum de parc d'abonné 3G et augmenter du fait, sa part de marché.

Quatrième étape (2015-2016) : Après le lancement de la 4G par ATM Mobilis, ce dernier devient l'opérateur téléphonique numéro un du pays, c'est ainsi, qu'au 31 décembre dernier, l'Algérie comptait 47 millions d'abonnés mobile actif, avec une hausse de 8,48% comparativement à 2015, soit plus d'une SIM par habitant, avec des parts de marchés qui se rapprochent pour les trois opérateurs de la téléphonie mobile à savoir 36,87% pour ATM Mobilis, 34,79% pour OTA Djezzy et 28,38% pour WTA Ooredoo (site officiel de l'ARPT)

3-2 Les opérateurs de la téléphonie mobile :

Il existe trois opérateurs principaux sur le marché de la télécommunication qui sont :

- Wataniya Ooredoo.
- Orascom Telecom Algérie « Djezzy ».
- Mobilis ATM.

3-2-1 Optimum Télécom Algérie OTA (Djezzy)

OTA est une entreprise de télécommunication mobile qui a été créée par le groupe de l'égyptien Naguib Sawiris Orascom Telecom en juillet 2001 et a remporté la deuxième licence de téléphonie mobile en Algérie.

La marque Djezzy, enregistrée comme entreprise de droit algérien est lancée en Février 2002, est devenue leader dans le domaine de la téléphonie mobile, avec plus de 14 millions d'abonnés à la fin de l'année 2009. Cet opérateur connaît une croissance très forte, le premier million d'abonnés ayant été atteint en octobre 2003, il compte aujourd'hui plus de 4000 employés.

Au 30/11/2014 Orascom Télécom change de propriétaires, et de nom pour devenir Optimum Telecom Algérie dont l'Etat Algérien devient actionnaire majoritaire pour un prix de 2,643 milliards de dollars.

Chapitre III : le cas pratique (ATM Mobilis)

Tableau n° 9: tableau représentatif de Djezzy.

Date de création	11 juillet 2001
Dates clés	2002 : le lancement officiel du réseau djezzy 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.djezzy.dz
Chiffres d'affaires	1796323 millions de dollar en 2013
Nombre d'abonnés

Source : le site officiel de Djezzy : www.djezzy.dz .

Figure n° 11 : Evolution de l'identité visuelle de Djezzy



Source : Oubrahim Samia, Kaci Aissa Rim, « le lancement d'un nouveau produit à l'ère de la digitalisation », mémoire de fin d'étude, UMMTO Tizi-Ouzou, 2018, P 95.

3-2-2 Wataniya Télécom Algérie WTA (Ooredoo)

Chapitre III : le cas pratique (ATM Mobilis)

WTA est une entreprise de télécommunication mobile, elle a été mise en place par la société koweïtienne Wataniya Télécom, à laquelle s'est jointe United Gulf Bank (UGB).

Ooredoo précédemment connu sous le nom Nedjma présente en Algérie depuis le 23 décembre 2003, date d'obtention de la licence de fourniture des services de téléphonie mobile en Algérie.

Tableau n° 10 : tableau représentatif d'el Wataniya 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-Présiden)
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 Indos.
Effectif	2 500
Site web	www.ooredoo.dz
Chiffre d'affaires	\$790,6 millions (2016)
Fonds propres	43 067 455 185 DZA
Nombre d'abonnés	

Source : site officiel d'Ooredoo : www.Ooredoo.dz

Figure n° 12: logo d'Ooredoo depuis 2015.



Chapitre III : le cas pratique (ATM Mobilis)

Source : site officiel d'Ooredoo : www.Ooredoo.dz

Section 02 : Les stratégies concurrentielles de Mobilis ATM.

Dans cette section nous avons appliqués des analyses internes et externes, la matrice SWOT, le modèle PESTEL, aussi nous avons effectuées des entretiens semi-directifs, pour atteindre nos objectifs de recherche, qui sont :

Objectif 01 : Décrire le fonctionnement du marché des opérateurs de la téléphonie.

Objectif 02 : Comprendre les différentes manœuvres stratégiques adoptées par Mobilis.

Objectif 03 : Analyser la stratégie concurrentielle adoptée par l'opérateur ATM Mobilis.

1-la méthode d'analyse:

Dans cette phase de diagnostic, qui est la première phase de toute démarche stratégique. Nous avons identifié les forces et faiblesses par une analyse interne et identifier ainsi les opportunités et menaces qui seront collectées dans l'analyse externe.

A l'aide des orientations du responsable de département « stratégie et veille ». Nous avons effectué une analyse stratégique pour Mobilis ATM.

1-1 La réalisation d'un diagnostic stratégique:

Pour la réalisation d'un diagnostic stratégique au sein d'ATM Mobilis, nous devons effectuer une double analyse interne et externe.

1-1-1 L'analyse interne :

Dans l'analyse interne nous allons identifier les forces de l'entreprise et les faiblesses que MOBILIS doit supprimer, cette analyse des ressources et des compétences permet d'évaluer les capacités stratégiques d'ATM Mobilis.

Tableau n°11 : l'analyse interne d'ATM Mobilis.

Les forces	Les faiblesses
<ul style="list-style-type: none">• Le plus grand chiffre d'affaires du secteur mobile et une bonne situation financière de l'entreprise ;• Entreprise nationale commercialisant des produits nationaux ;• Bonne évolution du parc abonné ;	<ul style="list-style-type: none">• Retard dans la réalisation du projet de transformation digitale de l'entreprise ;• le manque d'exploitation des données de la comptabilité analytique ;• Baisse de la qualité de prise en charge des réclamations et lenteur dans le

Chapitre III : le cas pratique (ATM Mobilis)

<ul style="list-style-type: none"> • Offres commerciales concurrentielles ; • Tarification voix la moins chère sur le marché, Tarification SMS la moins chère du marché (Post-paid Win) ; • Large couverture réseau dans tout le territoire National ; • Nombre d'agences commerciales, 177 agences (vente directe) ; • La ressource humaine professionnelle et compétente... 	<p>traitement de ces dernières ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faiblesse dans le programme de fidélisation ; • Faible exploitation des segments existants sur le marché, ce qui représente un risque en cas d'un nouvel entrant ou d'un MVNO ; • Un taux de pénétration faible pour le marché GP dans les zones ouest (Oran, Mostaganem, Belabes, Saida.....) ; • ventes faibles du segment marché entreprises par rapport à la concurrence ; • Manque d'exploitation de la communication digitale et la prise de décision à travers leurs données de sorties.
--	--

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

Résultats de l'analyse interne : la qualité et le professionnalisme du personnel, les ressources rares et les compétences stratégiques de l'entreprise constituent un avantage concurrentiel pour l'opérateur.

1-1-2 L'analyse externe :

L'objectif par l'analyse externe est de faire une étude de marché de la télécommunication, qui permet de cerner les opportunités et les menaces présentées sur l'environnement de l'entreprise.

Tableau n°12 : l'analyse externe de l'entreprise

Les opportunités	Les menaces
<ul style="list-style-type: none"> • La position stratégique qu'il occupe le secteur des télécommunications en Algérie a 	<ul style="list-style-type: none"> • La crise économique que connaît le pays ces dernières années due à la baisse des

Chapitre III : le cas pratique (ATM Mobilis)

<p>poussé l'état au lancement de plusieurs projets afin de développer les TIC, tel que le projet « e-santé », « le RRstic » et la mise en place de plusieurs fonds d'aide au financement et d'accompagnement tel que « le Faudic » et le « cyber parc ».</p> <ul style="list-style-type: none">• L'adoption de la loi N° 18/04 du 10/05/2018 fixant les règles générales relatives à la poste et aux communications électroniques qui élargit le « répertoire » des acteurs du secteur des TIC, cette loi représente un cadre législatif permettant aux opérateurs de véhiculer des contenus et des services très variés et/ou des services à valeur ajoutée ;• De nouvelles perspectives pour les opérateurs téléphoniques avec les évolutions technologiques (possibilité sans limite offertes par la 5G et l'évolution de l'intelligence artificielle) permettra la vulgarisation des (IOT) durant les années à venir ;• L'entrée en vigueur de L'itinérance nationale pourra être considérée comme une opportunité pour Mobilis ;• La nouvelle loi des télécommunications (18/04) permettra aux opérateurs de :• Elargir leur champ d'activité passant d'une économie de télécommunication à une économie électronique, ce qui leur permet de créer, développer de nouveaux services et solutions plus innovantes.• élargir le « répertoire » des acteurs du secteur des TIC	<p>prix du pétrole a influencé directement sur la consommation finale des ménages. Cette baisse aura un impact négatif sur l'évolution du segment de la téléphonie mobile;</p> <ul style="list-style-type: none">• La baisse des crédits octroyés aux institutions publics et privés ainsi que le climat des affaires difficile influence négativement sur le développement de l'économie nationale ;• Différentes Hausses des taxes sur plusieurs facteurs (CA, montant du prélèvement des distributeurs sur le résultat annuel net des opérateurs...), imposées par les lois de finance ;• L'entrée en vigueur de L'itinérance nationale constituera un pouvoir de négociation pour les clients ;• La Menace de la loi sur la portabilité de numéro ;• En plus de l'effet de la portabilité des numéros sur le pouvoir de négociation des clients, sa mise en service et d'autant plus difficile dans le contexte actuel où les trois opérateurs disposent d'un parc technologique totalement différent ;• Menace de l'itinérance nationale, notamment au sud dont les concurrents pourront substituer aux offres de Mobilis ;• Les opérateurs sont tenus de se conformer à leur obligation de tenir une comptabilité analytique dans un délai maximal d'une
---	--

Chapitre III : le cas pratique (ATM Mobilis)

<ul style="list-style-type: none">• La généralisation et la facilitation de l'accès aux services de la Poste et des communications électroniques, de manière permanente au profit de tous sur l'ensemble du territoire national ;• Le lancement imminent de la 5G avec maximisation de profit relatif au développement de services et solutions ;• La possibilité de l'adoption de la loi d'intégration des MVNO qui permettra à Mobilis d'attaquer des segments qui sont actuellement difficiles à intégrer.• Les générations de 19 ans à 53 ans, se caractérisent par un fort potentiel d'acquisition et d'appropriation de la technologie ;• Augmentation de la consommation de la data, notamment de la génération allant de 15 ans jusqu'à 53 ans.• Nombre d'entreprises qui se créent par année, le marché des entreprises reste un marché potentiel caractérisé par un faible taux de pénétration.• La digitalisation, le mailing et la communication électronique reste un marché vierge et porteur en Algérie.	<p>(1) année ;</p> <ul style="list-style-type: none">• La hausse des prix de 8.1% ;• Un taux de chômage de 14% ;• La lourdeur d'investissement et l'obligation de partage de réseau et infrastructures ou bien la cession de bail• L'accès probable des MVNO en cas de changement de lois, qui présentera le cas d'une menace d'un nouvel entrant.
---	---

Source : réalisé par nous même à l'aide des données remis par l'entreprise

Chapitre III : le cas pratique (ATM Mobilis)

1-1-3 la matrice « SWOT » :

Forces	Faiblesse
<ul style="list-style-type: none">• Un personnel jeune et compétant.• Une bonne santé financière.• Mobilis est une entreprise citoyenne publique.• Mobilis est un opérateur autonome.• Meilleure couverture des zones isolées et désertiques.• Une large gamme de produits et services avec les meilleur prix de marché.• Leader du marché à l'offre post-payée.	<ul style="list-style-type: none">• Le retard de l'adoption des nouveaux techniques marketings (Digital Marketing).• Rémunération peu motivante• Organigramme complexe.• Baisse de la qualité de prise en charge.• Insuffisance dans la communication.• Faible connaissance du marché.
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none">• Marché au potentiel élevé.• Politique de numération de masse adoptée par l'Etat.• Barriere à l'entrée très élevés.• Le climat difficile des affaires en Algérie décourage les entreprises étrangères à venir s'installer en Algérie.• la portabilité des numéros permet à l'entreprise d'augmenter son parc abonné et d'augmenter son chiffre d'affaires.	<ul style="list-style-type: none">• Les nouvelles lois de finances approuvées influencent négativement sur l'EBE et le bénéfice de l'entreprise.• La réticence des institutions financières à octroyer des crédits aux entreprises (public et privé) est une menace pour ATM Mobilis dans sa quête de développement et d'innovation.• La portabilité des numéros peut influencer négativement sur la part de marché abonné et le chiffre d'affaires global de l'entreprise• L'itinérance deviendra une menace surtout au niveau de la zone sud au les clients des concurrents directes peuvent profiter de la couverture réseau assurée par ATM Mobilis considérée comme la meilleur au niveau de cette zone.• Une mauvaise gestion des coûts peut entrainer l'entreprise de vendre ces services (voix ou/et DATA) à perte.

Source : réalisé à l'aide des données remis par l'entreprise.

1-1-4 L'analyse « PESTEL » d'ATM Mobilis :

La connaissance de l'environnement externe dans lequel l'entreprise ATM Mobilis évolue est plus que primordial afin de prendre les meilleures décisions pour la mise en place d'un plan stratégique performant au vue des changements que connaissent pratiquement tous les facteurs : Politique, Economique, Social, technologique...

Pour analyser l'environnement externe de cette entreprise (ATM Mobilis) nous avons choisis un des outils les plus réputé et le plus utilisé dans le domaine managériale il s'agit de l'analyse PESTEL, cette analyse nous permettra de faire ressortir les menaces que l'entreprise doit les réduire par des actions et outils spécifiques et profiter des opportunités que l'entreprise doit exploiter afin d'atteindre les objectifs tracé préalablement.

- **Analyse du volet politico-légal :**

Le secteur des télécommunications en Algérie connaîtra des bouleversements significatifs sur plusieurs points, en plus de l'augmentation et l'approbation de nouvelles taxes sur le secteur des télécommunications, nous citerons entre autre la taxe qui est passée de 07% à 19% selon la loi de finance de 2017, une taxe de 7% sur les rechargements prépayé, une autre taxe de 0.5% sur le chiffre d'affaires annuel, en plus de ces changements de taxations, le bouleversement survient avec l'approbation **de la loi N°18/04** en remplacement de **la loi N° 2000/03** venu avec des nouvelles lois à l'image de la rentré en vigueur prochaine de l'itinérance qui permettra à un abonné de pouvoir profiter d'une couverture réseau même en l'absence de la couverture réseau de son opérateur téléphonique en utilisant l'itinérance ou le roaming national, il peut aussi profiter de la portabilité de numéro ou en cas au l'abonné vu changer d'opérateur en gardant son numéro de fil ainsi que un changement concernant les principes de tarification au l'opérateur avait l'opportunité de fixé les prix librement ce qui ne sera plus possible avec les prorogatifs ajoutées à l'ARPC ex (ARPT) qui veillera au suivi des tarifications fixé par les opérateurs en se basant sur la comptabilité analytique ou/et des modèles de coût en plus les tarifications d'interconnexion doivent être ramenés au niveau des couts d'un opérateur efficace.

- **Analyse du volet Macro-économique :**

La connaissance de l'environnement économique dans le quelle l'entreprise ATM Mobilis évolue est nécessaire afin d'être prêt à toute éventualité qui aura des répercussions directes sur la croissance économique du pays en général et ATM Mobilis en particulier.

Chapitre III : le cas pratique (ATM Mobilis)

Pour cela, la connaissance de l'évolution et prévisions des agrégats (PIB, niveau de consommation des ménages et des administrations, climat des affaires et évolution des crédits sur la consommation...) permettra à l'entreprise de mettre en place des stratégies en adéquation avec leurs évolutions.

L'Algérie un pays basé principalement sur une économie rentière (97% des exportations issues des hydrocarbures) cette dépendance, le ralentissement de la demande européenne du GAZ, le climat des affaires difficile rencontré par les investisseurs locaux et étrangers (difficulté de créer une entreprise, politique fiscale, bureaucratie ...) ont eu des effets négatifs sur la croissance de l'économie du pays en influant négativement la croissance du produit intérieur brut du pays (PIB) passant de près de 4% en 2014 à moins de 2% en 2017, le niveau de consommation des ménages et le niveau de consommation des administrations.

En plus de la concurrence féroce existante dans le domaine de la téléphonie mobile en Algérie, la saturation du marché, l'évolution défavorable des crédits octroyés à la consommation (Privé et Public) et la baisse agrégats (le Produit intérieur Brut, la consommation des ménages et des administrations) ont eu un impact négatif sur la croissance liée à l'activité d'ATM Mobilis et sur son chiffre d'affaires.

1-2 Les facteurs clés de succès d'ATM Mobilis :

Les FCS sont les critères, les caractéristiques et ou les compétences que doit nécessairement avoir toute entreprise pour être compétitive, selon les études et les analyses de l'environnement interne de Mobilis, nous avons conclu que les facteurs de réussite dans le marché de la télécommunication reposent sur les points suivants :

Le prix et la diversification des offres :

La maîtrise des coûts jouera un rôle déterminant dans la politique tarifaire à adopter par l'opérateur, pour atteindre des prix compétitifs et rentables.

Dans un marché en maturité, l'opérateur doit diversifier ses offres pour toucher le plus de niches possible.

Développement de Solutions :

Pour simplifier le quotidien des particuliers et des entreprises, les opérateurs sont amenés à mettre à leur disposition des solutions permettant l'autonomie pour les particuliers,

Chapitre III : le cas pratique (ATM Mobilis)

la productivité et la maîtrise pour les entreprises. Le développement de ce volet nécessite l'existence d'une structure R&D.

Pénétration du segment business :

Avec un ARPU mensuel de près de 790 DA en 2017 et un potentiel de nouvelles entreprises créées, estimées à 175 000 entreprises par an, Il demeure un secteur à fort potentiel pour la création de richesse.

Couverture et qualité du réseau :

La couverture et la qualité du réseau constituent un avantage concurrentiel et un élément de satisfaction des clients.

Expérience client :

L'optimisation du processus de traitement de la relation client de bout en bout ainsi que le développement d'outils pour l'analyse du comportement et sentiments ressentis par les clients, permettant d'améliorer le niveau de satisfaction.

1-3- Les avantages concurrentiels :

Les avantages concurrentiels sont les suivants :

- Entreprise Nationale, favorisant les échanges commerciaux avec les autres institutions nationale
- Couverture réseaux notamment dans les régions les plus éloignées.
- Mobilis est le leader incontestable dans la wilaya de avec 88%, 90%, 101% et 130% de la population de ces wilayas respectivement.
- Conventions et partenariat avec les grandes entreprises nationales (Sonelgaz et Algérie Post TPE) et institutions étatiques (MDN, DGSN, Ministères et Présidence).
- Offres commerciales
 - Tarification post-payée la moins chère ;
 - Tarification pré- payée la moins chère ;
 - Liens gratuit en illimité (Facebook & Whatsapp) ;
 - Disponibilité de petits forfaits pour les segments a petite bourse (les fonctions libérales, commerçants.....
 - Des gratuités offertes pour les entreprises (Crédit International.....
- Un large catalogue de service à valeurs ajoutée notamment ceux réalisés avec Algérie poste pour les rechargements et les paiements de factures.

Chapitre III : le cas pratique (ATM Mobilis)

- Taux de pénétration très élevé dans les régions du sud.

2- La position d'ATM Mobilis sur le marché :

Sur le marché, il existe toujours une entreprise qui occupe le monopole et d'autres entreprises qui le suivent. Sur le marché de la télécommunication en Algérie, c'est ATM Mobilis qui occupe cette position de « Leader ».

2-1 Les parts de marché d'ATM Mobilis :

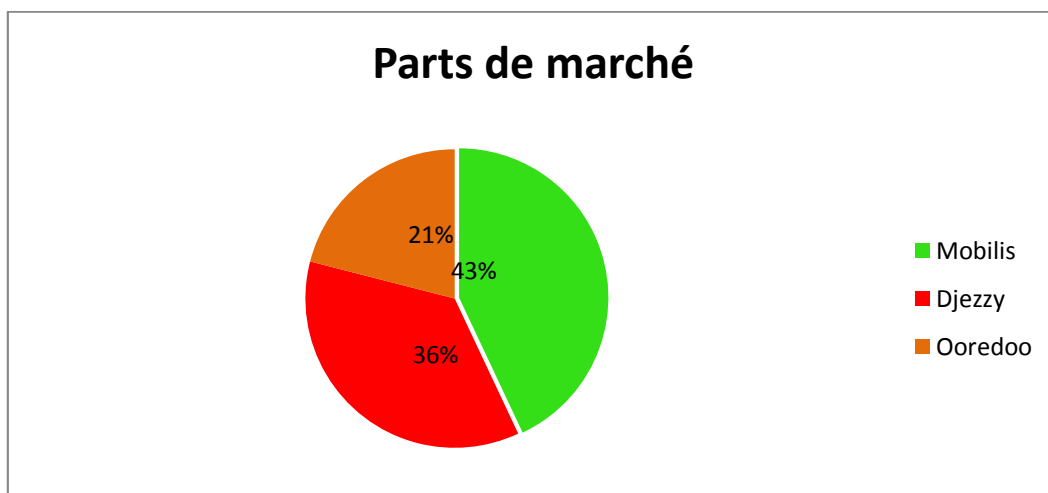
Tableau n° 13: Le marché de télécommunication en Algérie en chiffre en 2020

	Mobilis ATM	Orascom Djezzy	Wataniya Ooredoo
PDM (%)	43	36	21
Le nombre d'abonnés (millions)	18.1	16.6	12.2

Source : réalisé par nous même à l'aide des données présentées sur le site de Mobilis.

Les parts de marché ont augmentées de 2019 à 2020 de 39.3% à 43%.

Figure n° 13: les parts de marché des opérateurs.



Source : réalisé par nous-mêmes.

Chapitre III : le cas pratique (ATM Mobilis)

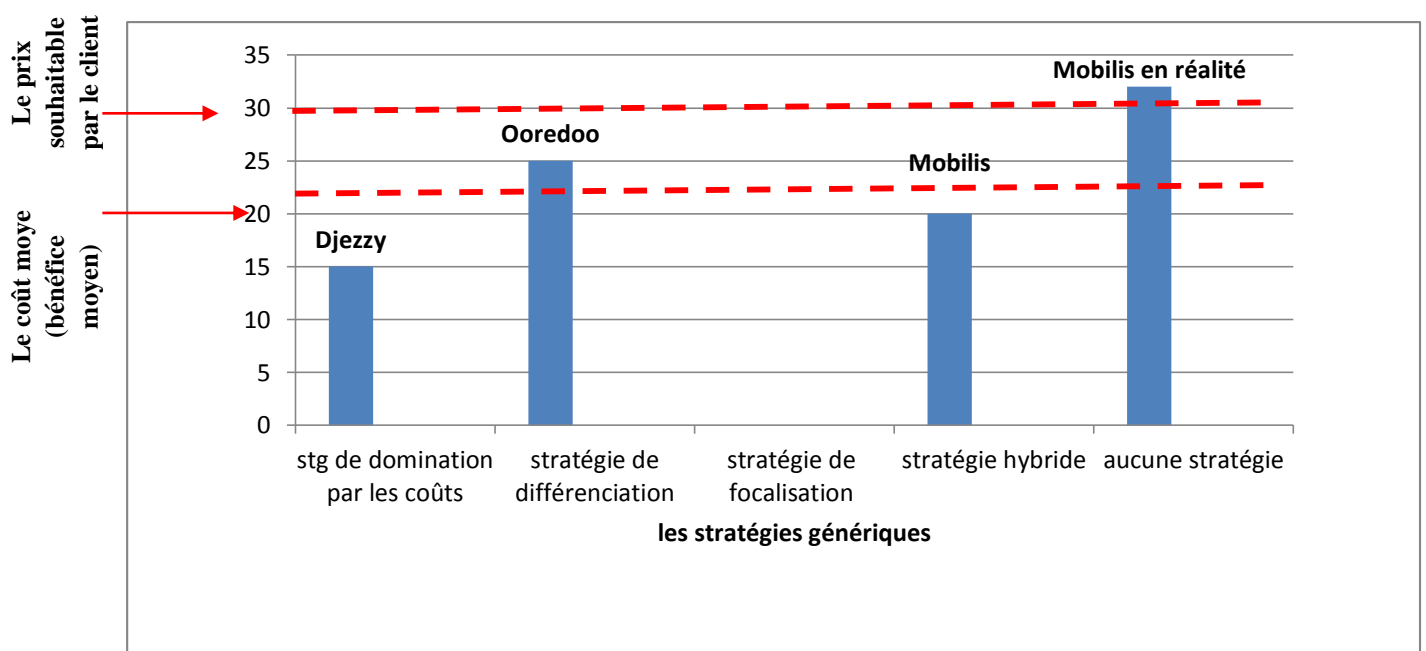
On trouve **Mobilis ATM** occupe la plus grande part de marché, et en seconde place on trouve **Djezzy** et à la dernière place on trouve **Ooredoo**.

3- La stratégie générique d'ATM Mobilis :

Pour découvrir la stratégie générique suivi par ATM Mobilis, nous appliquons une méthode, qui est fournie par l'un des responsables, dont on évalue les coûts, les bénéfices et les prix des trois entreprises par rapport au bénéfice moyen du marché (coût moyen) et par rapport au prix proposé par la majorité des clients.

Le bénéfice moyen = le bénéfice d'ensemble opérateurs / le nombre des opérateurs.

Figure n° 14: les stratégies génériques sur le marché des opérateurs téléphoniques en Algérie.



Source : réalisé par nous-mêmes.

L'analyse de la figure :

1/ Les coûts de **Djezzy** sont inférieurs au coût moyen et ses prix aussi sont inférieurs au prix souhaitable par les clients et cette baisse des coûts revient à la bonne maîtrise des coûts. Djezzy se situe dans **une stratégie de domination par les coûts**.

2/ Les coûts supportés par **Ooredoo** sont supérieurs au coût moyen du marché (cette augmentation des coûts est due à l'effet de l'innovation, Ooredoo est reconnue par la nouveauté, la technologie et par ses investissements en R&D), Ooredoo se focalise sur une stratégie de différenciation.

Chapitre III : le cas pratique (ATM Mobilis)

3/ Les coûts supportés par **Mobilis** sont trop supérieurs au coût moyen du marché et ses prix sont inférieurs au prix souhaitable par les clients, **Mobilis** ne peut pas se situer dans une stratégie de domination par les coûts à cause de sa non maîtrise des coûts, ainsi elle ne peut pas se différencier car elle n'a pas les ressources nécessaires pour financer ses investissements en R&D et pour avoir ses propres centres de recherche. **Mobilis** peut être inscrite sur une stratégie hybride (combinaison entre une stratégie de domination des coûts et une stratégie de différenciation).

Les coûts élevés sont dû à l'obligation étatique à la location de la chaîne de transmission d'Algérie Télécom, qui profite de cette partenariat et qui se nourri des bénéfices générés par cette location car c'est une entreprise qui est en impasse.

4- La stratégie concurrentielle d'ATM Mobilis et ses manœuvres stratégiques :

Mobilis peut adopter une stratégie hybride (combinaison entre une stratégie de domination des coûts et une stratégie de différenciation), si elle adopte un comportement suiveur, pour qu'elle réduit les coûts de la fonction veille stratégique et faire d'imitation des manœuvres stratégiques des concurrents. Elle adopte une stratégie défensive, elle est toujours en position d'attaque et elle surveille le lancement des offres d'autres opérateurs pour faire une meilleure offre et pour rompre l'offre des concurrents. Le meilleur moment pour le lancement d'une offre avantageuse pour Mobilis est lorsqu'il y a une baisse des ventes et lorsqu'elle désire d'accroître ses parts de marché.

Pour inscrire sur cette stratégie, Mobilis suit une logique gagnant- gagnant, elle crée de partenariat avec des centres de recherche en partageant les bénéfices.

Chapitre III : le cas pratique (ATM Mobilis)

Conclusion de chapitre III :

Après avoir effectué ce travail au niveau de l'opérateur « ATM Mobilis » nous avons obtenu certain résultats sur l'analyse interne et externe afin de déterminer la stratégie concurrentielle qu'elle adopte.

Nous avons constatées qu'ATM Mobilis positionne comme leader en adoptant une stratégie défensive et une stratégie de suiveur pour garder sa place sur le marché et pour surveiller le comportement des concurrents pour être prête à tout. L'obligation de service public empêche ATM Mobilis à être compétitive et concurrentielle et avoir ses propres stratégies concurrentielles ainsi de choisir ses partenariats et ses fournisseurs.

Pour parler sur une stratégie concurrentielle, nous devons d'abord parler d'une concurrence libre et loyale, non contrôlable et non manipulable par un pouvoir. La concurrence en Algérie est influencée par le système économique dont une économie de marché qui favorise les services publics.

Conclusion générale

Conclusion générale :

Le secteur des opérateurs téléphoniques en Algérie se trouve dans une dynamique perpétuelle de changement, Chacun des opérateurs sur le marché essaye d'avoir la meilleure et la plus forte position concurrentielle.

Dans notre travail de recherche, nous avons pour but de chercher les éléments de réponses de notre problématique de départ qui est :

« Dans un marché de télécommunication complexe et caractérisé par une intensité concurrentielle élevée. Comment l'opérateur téléphonique ATM Mobilis formule et mise en œuvre ses stratégies concurrentielles ? »

Pour répondre à cette problématique, nous avons subdivisées le travail en trois chapitres, deux chapitres théoriques et un autre pratique. Le cadre théorique, nous a permis de faire le tour d'horizon des stratégies concurrentielles selon les différents auteurs de management tels que Michael Porter, Philip Kotler et Gerry Johnson et d'avoir une vue générale sur la stratégie et l'analyse stratégique, ainsi de présenter les différentes structures concurrentielles de marché qui peuvent exister. Ce volet théorique a enrichi nos connaissances acquises et nous a permis de mieux comprendre le fonctionnement des entreprises Algérienne dans le cadre de la mise en place des stratégies concurrentielles.

Dans le cadre du dernier chapitre, nous avons prise connaissance de l'entreprise ATM Mobilis en générale puis du processus de formulation et de la mise en œuvre des stratégies concurrentielles au sein de cette dernière.

Avant de répondre à la problématique, nous devons d'abord répondre aux objectifs fixés :

- **Décrire le fonctionnement du marché des opérateurs de la téléphonie.**

Le marché des opérateurs téléphoniques est un marché qui évolue à travers un taux de croissance appréciable mais qui est fortement contrôlé et régulé.

- **Comprendre les différentes manœuvres stratégiques adoptées par ATM Mobilis.**

ATM Mobilis imite les manœuvres adoptées par les concurrents pour maintenir son positionnement.

- **Analyser la stratégie concurrentielle adoptée par l'opérateur ATM Mobilis.**

ATM Mobilis adopte une stratégie hybride, articulé autour d'un comportement de suiveur. Mobilis ne possède pas les moyens pour financer des nouveaux investissements pour être créative et compétitive.

Nous avons constatées qu'ATM Mobilis ne peut pas appliquer des stratégies de leader même si elle l'occupe en réalité, ce qui veut dire que les critères de détermination des positions concurrentielles (le chiffre d'affaire et la part du marché valeurs et volumes) ne

sont pas suffisants pour indiquer le leader car il existe d'autres critères importants tels que la technologie, l'innovation et la maîtrise des coûts...

Bibliographie

Ouvrage

- A.Chandler, « Stratégies et structure de l'entreprise », Édition Organisation, 1962.
- Alain Desreumaux, Xavier Lecocq, Wanessa Warnier, Stratégie, édition Dalloz , 1993.
- DuBois Pierre-Louis, Jolibert, « Le Marketing: les fondements et pratiques »,1992.
- DuBois Pierre-Louis, Jolibert, « Le Marketing: les fondements et pratiques »,1995.
- Edém.Djahini, « The main determinants of international competitiveness in south Sahara Africa », University of Iomé, June 2015.
- Francis Bidault, « champ stratégique de l'entreprise », Ed, Economica, 1988.
- G.Garibaldi, « analyse stratégique », 3^{ème} édition ,Paris, 2008.
- Genard. Koenig, « Stratégies concurrentielles », Université Paris XII, éd ENS, 2005.
- Helfer, Jean-Pierre, M. Kalika, J. Orsoni, « Management stratégie et organisation », 7^{ème} édition, 2008.
- I.Ansoff, Corporate strategy , (MCGraw-Hill, Éd.), USA, 1965.
- Ingham.Marc, « Management stratégique et compétitivité ». paris,1998.
- J. Bouglet, « stratégie d'entreprise », édition. Lextenso, Paris,2010.
- Jean-Marc-Lehu, « L'encyclopédie du Marketing », édition d'organisation, 2004.
- Jean-Pierre Détrie, « Strategor », Paris, Dunod, 2002.
- Johnson, Alii , « stratégique », Pearson 7^{ème} édition, Paris,2005.
- Johnson.G , Alii, « stratégique »,10^{ème} édition Paris, 2014.
- Johnson.G, K. Scholes, R. Whittington, F. Fréry, « stratégique », 7^{ème}, Paris, 2005
- Lambin. j, De Moerloose.C, « Marketing stratégique et opérationnel », Dunod 7^{ème} édition, Paris, 2008.
- Lambin.J, De Moerloose,« Marketing Stratégique et opérationnel », Dunod, 9^{ème} édition). Paris, 2016
- Le Roy, « stratégie de l'entreprise », Paris: Dunod, 2012.
- M .Marchesnay, « Management stratégique » les Éditions de l'ADREG), 2004
- M. Porter, « l'avantage concurrentiel » Edition, Dunod, (1986).

- M. Porter, « Choix stratégiques et concurrence: technique d'analyse des secteur et de la concurrence dans l'industrie », Edition Economica, 1980.
- M. Porter, « Choix stratégiques et concurrence: technique d'analyse des secteur et de la concurrence dans l'industrie », Edition Economica, 1982.
- M. Porter, « L'avantage concurrentiel: comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Dunod , Paris, 1999.
- M. Porter, Choix stratégiques et concurrence, Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, édition, Eyrolles, Paris, 1986.
- Martinet , A. « Entreprise, gestion et cométitivité des l'entreprises » ,édition. Economica, 2004.
- Michel.CH et Richard. F, «La stratégie marketing », 1^{ère} édition, Paris, 1975.
- Roland Calori, Turgul Atamer, « Diagnostic et décisions stratégique », Dunod, 2^{ème} édition 2011.
- SPITZKI, « La stratégie d'entreprise: compétitivité et mobilité », édition Economica, 1995.
- Stratégor, « Politique générale de l'entreprise », 6^{ème} édition Dunod, 2013.
- Strategor, Paris, Dunod, 1997
- Thierry S, « la compétitivité de l'entreprise, l'obsession de la firme allégée », Ellipses, Paris, 2009.
- Thiétart R.A , « la stratégie d'entreprise », Paris, Mac Graw Hill,1990.
- YVES.CH, « Le marketing études et stratégies », 2^{ème} édition, S.A, 2007.

Mémoires :

- Abdenour Khammes, « Spécificité d'utilisation des outils d'analyse dans le cadre d'une politique de croissance par les PEM »mémoire de Magister, Université Mouloud Mammeri, 2016.
- BELAIDI et M. MESSAOUDENE, « impact de la qualité de service sur la fidélité des clients ATM MOBILIS », Université MOULOUD MAMMERI, Tizi Ouzou, 2018.
- BENALLAK.N, « Analyse des facteurs concurrentielles dans le marché de la téléphonie mobile : cas du segment 3G », Mémoire de fin d'étude, Université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou, 2014-2015

- BERNOUSSI NEDJMA, « la segmentation marketing (de l'étude marché à la segmentation marketing), OPU », Alger.
- HADJOU.A, « Analyse de la structure et de la dynamique concurrentielle au sein du secteur de télécommunications en Algérie cas : de la téléphonie mobile », thèse Magister, Université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou, 2014.
- M. Bachir et M.Bachise, segmentation stratégique, université Mohammed V Agdal, Rabat.
- S.Agour et H.Aoudj, la diversification stratégique comme source de compétitivité. mémoire de fin d'étude, Tizi Ouzou, Algérie (2019).
- Samia Oubraham et Rim Kaci Aissa, « Le lancement d'un nouveau produit à l'ère de la digitalisation », Mémoire de fin d'étude en Management Marketing, Université Mouloud Mammeri, Tizi Ouzou, 2018.
- T.Aigon et S.Allili, « la politique et la stratégie concurrentielle sur le marché cas de L'EURL S.T.L.D Le FERMIER » Mémoire fin d'étude, Université MOULOU MAMMERI, Tizi Ouzou, 2017.
- Y.Taleb & M.Kebchi., « Evolution du marché des services d'opérateur mobile en Algérie de 2011 à 2016 cas : enquête au prêt des clients de ce marché », thèse Master, Université Abderrahmane mira, Bejaia, 2018.

Articles et revues

- BABACAR.N, « Concurrence dans l'industrie des télécommunications : une analyse de cas du Sénégal », revue n° 158, 2012.
- OLIVIE.B & GIUSEPPE.N, « le secteur des télécommunications : Réglementation, structure du marché et performance », OCDE n°32, 2001.
- RALLET.A, « Télécommunications et compétitivité in : réseau, volume 10, n°54, 1992.
- M .Ramdane Mostefaoui, université de Picardie, Amiens, France, version d'article 01 /11/2013, page 2.
- MC FETRIDGE, D. (1995). competitiveness: concept and measures, occasional paper n°5 industry. Canada, Canada .

Sites internet

EVINA, J. (2014). La compétitivité des entreprises africaines. Consulté le 11 29, 2018, sur www.cairn.info.

- Site officiel de l'arpt. (s.d.). Récupéré sur <https://www.arpt.dz/>.

- www.mobilis.dz. (s.d.). Consulté le 02 23, 2021, sur www.mobilis.dz.

- www.insce.fr.

<https://www.expertinbox.com/2013/06/06/un-outil-marketing-strategique-la-matrice-mckinsey/>

<https://youtu.be/er4D0Q22wJA>.

www.Maxicours.com.

www.mobilis.dz

www.djezzy.dz

www.Ooredoo.dz

Sujet de l'entretien : les stratégies concurrentielles d'ATM Mobilis (de la formulation à la mise en œuvre).

1. Selon vous comme un responsable au département de veille stratégique, comment le marché des opérateurs de la téléphonie fonctionne ?

2. Quelles sont les contraintes majeures présentées sur le marché de la télécommunication ?

3. Quelle la position d'ATM Mobilis sur le secteur ?

4. Où situez vous dans les stratégies de leader ?

- Stratégie de développement de la demande primaire.
- Stratégie offensive.
- Stratégie défensive.

5. Vous pouvez nous dire quoi sur la portabilité, le switch et le butineur ?

6. Quand Mobilis fait appel à une offre avantageuse ? et quelle est sa limite ?

7. Comment vous évaluer l'efficacité d'une offre ?

8. Quelles sont les manœuvres stratégiques appliqués par votre entreprise pour renforcer sa position ?

- Le repositionnement.
- Surmonter les manœuvres des concurrents par le lancement d'un nouveau produit ou l'imitation.
- Réserver l'avantage concurrentiel pour le plus long temps possible.

Je vous remercie de vos réponses et de votre coopération.

Liste des tableaux, schémas et figures.

Tableaux :

- **Tableau n°1** : recommandation stratégique par case.
- **Tableau n°2** : le concept de cycle de vie du produit.
- **Tableau n°3** : les critères de la segmentation stratégique.
- **Tableau n°4** : tableau comparatif entre la segmentation marketing et la segmentation stratégique.
- **Tableau n°5** : stratégie de marché.
- **Tableau n°6** : Les stratégies concurrentielles selon Philip Kotler.
- **Tableau n°7** : les différentes situations concurrentielles.
- **Tableau n°8** : fiche présentatrice de l'entreprise Mobilis.
- **Tableau n°9**: tableau représentatif de Djezzy
- **Tableau n°10**: tableau représentatif d'el Wataniya Ooredoo.
- **Tableau n°11** : l'analyse interne d'ATM Mobilis.
- **Tableau n°12**: l'analyse externe de l'entreprise
- **Tableau n°13** : Le marché de télécommunication en Algérie en chiffre en 2020.

Schémas :

- **Schéma n°1** : Le diagnostic stratégique.....
- **Schéma n°2**: L'application du modèle d'analyse PESTEL.
- **Schéma n°3** : Mouvements stratégiques et construction des barrières.
- **Schéma n°4** : les niveaux de concurrence.

Figures :

- **Figure n°1** : Chaîne de valeur de M. Porter.
- **Figure n°2** : Les forces concurrentielles.
- **Figure n°3** : la matrice BCG (1980).
- **Figure n°4**: La matrice ADL.
- **Figure n°5** : La matrice McKinsey.
- **Figure n°6** : La courbe de vie du produit.
- **Figure n°7** : la courbe d'expérience.
- **Figure n°8**: les stratégies génériques
- **Figure n°9** : Organigramme de l'entreprise ATM Mobilis

Liste des tableaux, schémas et figures.

- **Figure n° 10** : Le changement du logo d'ATM MOBILIS
- **Figure n° 11**: Evolution de l'identité visuelle de Djezzy
- **Figure n° 12** : logo d'Ooredoo depuis 2015.
- **Figure n° 13**: les parts de marché des opérateurs.
- **Figure n° 14**: les stratégies génériques sur le marché des opérateurs téléphoniques en Algérie.

Table des matières

Remerciement	
Dédicace	
Liste des abréviations	
Sommaire	
Introduction générale.....	2

Chapitre I : la stratégie et l'analyse stratégique

Introduction	5
Section 01 : aperçu sur la stratégie et l'analyse stratégique.....	6
1- De la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise.....	6
1-1- La stratégie militaire	6
1-2- Définition de la stratégie d'entreprise	7
1-3- Les déterminants de la stratégie	8
2- Diagnostic stratégique	9
2-1 Diagnostic interne.....	10
2-1-1- L'analyse des ressources.....	10
2-1-2- L'analyse des compétences.....	10
2-1-3- L'analyse de la chaîne de valeur.....	10
2-1-3-1- Définition de la chaîne de valeur.....	11
2-1-3-2- Les activités principales.....	11
2-1-3-3- Les activités de soutien.....	12
2-2- Diagnostic externe.....	12
2-2-1- Le micro- environnement	12
2-2-2- Le macro- environnement (matrice PESTEL).....	14
3- Les outils de l'analyse stratégique.....	16
3-1- Les outils d'analyse du portefeuille d'activité	16
3-1-1- La matrice BCG(le Boston Consulting Group).....	16
3-1-2- La matrice ADL.....	17
3-1-3- La matrice Mckinsey.....	19
3-2- Les outils d'analyse des domaines d'activités stratégique.....	21
3-2-1- Le cycle de vie de produit.....	21
3-2-2- La courbe d'expérience	22

Section 02 : La stratégie marketing	24
1- La segmentation	24
1-1-La segmentation stratégique.....	24
1-1-1- Les étapes de la segmentation stratégique	24
1-1-2- Les critères de la segmentation stratégique.....	25
1-1-3- Les types de segmentation stratégique.....	25
1-2 – La segmentation marketing.....	26
1-2-1- Les critères de la segmentation marketing.....	26
1-2-2- Les phases de segmentation marketing.....	27
2- Le ciblage.....	27
2-1- Définition de ciblage.....	27
2-2- Les type de ciblage.....	28
3- Le positionnement.....	29
3-1- les types de positionnement.....	30
3-2- l'intérêt stratégique.....	31
3-3- Axes de positionnement.....	31
3-4- Le choix d'un positionnement et les conditions de sa réussite.....	31
3-5- Les différentes étapes de processus de positionnement.....	32
3-6- L'outil de positionnement.....	33
Conclusion.....	34

Chapitre II : Les stratégies concurrentielles et l'analyse des structures concurrentielles de marché.....

Introduction	36
Section 01 : les stratégies concurrentielles.....	37
1- La stratégie concurrentielle et la compétitivité.....	37
1-1_La définition de la stratégie concurrentielle.....	37
1-2- La compétitivité	37
1-2-1- l'entreprise compétitive.....	38
1-2-2- les types de compétitivité.....	38
1-2-3- les composantes de la compétitivité.....	39
1-3- La construction d'un avantage concurrentiel.....	39
1-3-1- Définition de l'avantage concurrentiel.....	39
1-3-2- Les types de l'avantage concurrentiel.....	40

2-	Les stratégies génériques selon Michael Porter.....	40
2-1-	La stratégie de domination par les coûts	41
2-2-	La stratégie de différenciation.....	41
2-2-1-	les types de différenciation	41
2-2-2-	les risques d'une stratégie de différenciation	42
2-3-	La stratégie de focalisation / concentration où de niche.....	42
2-	Les stratégies concurrentielles selon Kotler.....	43
2-1-	Les stratégies de leader.....	43
2-2-	Les stratégies de challenger.....	43
2-3-	Les stratégies du suiveur.....	44
2-4-	Les stratégies du spécialiste.....	44
3-	Les stratégies concurrentielles dans un environnement hyper- compétitif selon Gerry Jonson.....	47
3-1-	Le repositionnement.....	48
3-2-	Surmonter les manœuvres des concurrents.....	48
3-3-	Surmonter les barrières des concurrents.....	48
3-4-	Réussir une stratégie hyper- compétitive.....	48
	Section 02 : L'analyse des structures concurrentielles du marché.....	49
1-	Définition de la concurrence.....	49
2-	Les niveaux de la concurrence.....	50
3-	Les structures concurrentielles	51
3-1-	Monopole.....	52
3-2-	Le monopole limité	52
3-3-	Le monopole bilatéral	52
3-4-	Oligopole.....	52
3-5-	Oligopole bilatéral.....	52
3-6-	Monopsone	52
3-7-	Monopsone limité.....	52
3-8-	Oligopsone.....	53
4-	les facteurs d'évolution du marché.....	53
4-1	les facteurs d'évolution du marché à court et moyen terme.....	53
4-2	les facteurs d'évolution à long terme.....	54

Conclusion.....	57
------------------------	-----------

Chapitre III : Etude de cas : les stratégies concurrentielles d'ATM Mobilis

Introduction.....	59
--------------------------	-----------

Section 01 : Présentation générale d'ATM Mobilis.....	60
---	----

1- L'historique.....	60
----------------------	----

1-1- Situation géographique.....	62
----------------------------------	----

1-2- Les missions, engagements et objectifs d'ATM Mobilis.....	62
--	----

1-2-1- les missions.....	62
--------------------------	----

1-2-2- les engagements.....	63
-----------------------------	----

1-2-3- les objectifs.....	63
---------------------------	----

2- Organisation et structure d'ATM Mobilis.....	64
---	----

2-1- Les offres de l'entreprise.....	65
--------------------------------------	----

2-1-1- pour le particulier.....	65
---------------------------------	----

2-1-2- pour l'entreprise.....	66
-------------------------------	----

2-2- Les services.....	66
------------------------	----

2-2-1 Pour le particulier	66
---------------------------------	----

2-2-2 Pour l'entreprise.....	67
------------------------------	----

3- La présentation de secteur des opérateurs téléphonique en Algérie.....	68
---	----

3-1- L'historique du secteur de la télécommunication.....	68
---	----

3-2- Les opérateurs de la téléphonie mobile.....	69
--	----

3-2-1- Optimum Télécom Algérie OTA (Djezzy).....	69
--	----

3-2-2- Wataniya Télécom WTA (Ooredoo).....	70
--	----

Section02 : les stratégies concurrentielles d'ATM Mobilis.....	72
--	----

1- La méthode d'analyse.....	72
------------------------------	----

1-1 La réalisation d'un diagnostic stratégique.....	72
---	----

1-1-1 L'analyse interne.....	72
------------------------------	----

1-1-2 L'analyse externe.....	73
------------------------------	----

1-1-3 La matrice « SWOT »	76
---------------------------------	----

1-1-4 L'analyse « PESTEL ».....	77
---------------------------------	----

1-2- Les facteurs clés de succès d'ATM Mobilis.....	78
---	----

1-3- Les avantages concurrentiels	79
---	----

2- La position d'ATM Mobilis.....	80
-----------------------------------	----

2-1 les parts de marché.....	80
------------------------------	----

3- la stratégie générique d'ATM Mobilis.....	81
4- la stratégie concurrentielle d'ATM Mobilis et ses manœuvres stratégiques.....	82
Conclusion.....	83
Conclusion générale.....	85
Bibliographie.	
Annexe.	
Listes des tableaux, schémas et figures.	