

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUREETDE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT

ENSM-KOLEA

**Mémoire présenté en vue de l'obtention d'un mastère en science de gestion :
management des organisations**

THEME

Interactions structure- stratégie

Cas de mise en place d'une structure marketing

au sein d'Algérie Télécom Satellite.

**Présenté par :
Mlle Belattar Sarah**

**Encadreur :
M.ROUANE RAFIK
Co-encadreur :
M.MEDJIAH ABDELKADER**

Année : 2015 /2016

4^{ème} promotion

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEURE ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT

ENSM-KOLEA

**Mémoire présenté en vue de l'obtention d'un mastère en science de gestion :
management des organisations**

THEME

Interaction structure- stratégie

Cas de mise en place d'une structure marketing

au sein d'Algérie Télécom Satellite

**Présenté par :
Mlle Belattar Sarah**

**Encadreur :
M.ROUANE RAFIK
Co-encadreur :
M.MEDJIAH ABDELKADER**

Année scolaire : 2015 -2016

4^{ème} promotion

Remerciements

Je tiens à remercier en premier lieu mes chers parents qui m'ont toujours soutenue et encouragée.

Mes remerciements s'adressent également à mes chers frères et sœurs Samir, Adel et Nabiha ainsi qu'à leurs enfants.

Un grand remerciement à mon fiancé Abdelbasset qui m'a soutenu tout au long de ces deux ans d'études.

Mes remerciements les plus chaleureux, sont destinés à M. ROUANE pour son aide et ses conseils.

Je présente également mes sincères remerciements à M. MEDJIAH pour son suivi, ses conseils et ses suggestions pertinentes.

Je remercie aussi ma grand mère Kouka et mes amies Nadia, Cherazad, Hassina Mayssa et Mayya.

Je remercie également M. SELLAHI pour l'accueil chaleureux qu'il m'a réservé dans l'entreprise et pour sa contribution dans l'élaboration de ce travail.

Je tiens à remercier aussi la directrice de l'école, Mme. MESSAID, ainsi que l'ensemble des jurys qui vont juger mon travail, et tous les enseignants d'ENSM.

Mes remerciements s'adressent à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.

Résumé :

Les interactions stratégies- structures ont fait l'objet de recherche de plusieurs auteurs, la littérature récente a tiré des vues plus complexe sur les deux dimensions. En se basant sur l'approche des configurations stratégies structures nous avons pu justifier la pertinence d'un besoin qui a été exprimé par l'entreprise portant sur la mise en place d'une structure marketing .Donc ce travail se propose à mettre en place une structure marketing qui sera adéquate pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

Mots clés : structure, stratégie, marketing,

Abstract:

The interactions between strategy and structure were the object of the research of several authors, the recent literature has drawn more complex views of both dimensions. based on the approach of the configuration strategy and structure we were able to justify the pertinence of the need which was expressed by the company on the establishment of the marketing organizational structure. So this work proposes to set up a marketing organizational structure that will be adequat for the good operation of the company.

Keywords: Strategy, structure, marketing, organizational structure

الملخص:

إن الهيكل التنظيمي وإستراتيجية المؤسسة كانوا موضوع البحث للعديد من الكتاب ولكن النظريات الحديثة تعمقت في هذا الموضوع ، اعتمادا على العلاقة الموجودة بين الهيكل التنظيمي الاستراتيجي سنقوم بدراسة الاحتياج الذي عبرت عنه المؤسسة .

بعد الاحتياج الذي عبرت عنه شركة اتصالات الجزائر الفضائية على إنشاء الهيكل التنظيمي لوظيفة التسويق، يتمثل هذا العمل في تحليل أهمية هذه الحاجة وتناسقه مع الهيكل التنظيمي للشركة من جهة والإستراتيجية من جهة أخرى. ونتيجة هذه الدراسة قد أدت إلى إنشاء هيكل تنظيمي للتسويق مناسب لشركة اتصالات الجزائر الفضائية

كلمات البحث: الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي، التسويق.

Liste des tableaux

Numéro	Titre du tableau	Page
N°1	Les écoles de pensées de la stratégie	16
N°2	Appariements entre stratégie et structure	20
N°3	La contribution des produits au chiffre d'affaire	29
N°4	La nomenclature des postes	38

Liste des figures

Numéro	Titre de figures	Page
N°1	L'organigramme de l'entreprise ATS	7
N°2	L'organigramme de la direction régionale « OUARGLA » d'ATS	8
N°3	La structure simple	12
N°4	La structure bureaucratie mécaniste	13
N°5	La structure professionnelle	13
N°6	La structure divisionnalisée	14
N°7	L'adhocratie	14
N°8	La méthodologie de recherche	26
N°9	Le portefeuille clients de l'entreprise ATS	28
N°10	L'organigramme de la structure marketing d'ATS	39

Liste des abréviations

ATS : Algérie télécom satellite.

SWOT: Straights Weaknesses Opportunities Threats.

DAS: Domain D'activité Stratégique.

BCG : Boston Consulting Groupe.

VSAT: Very Small Aperture Terminal.

GMPCS : Global Mobile Personal Communications by Satellite.

TIC : Technologie de L'information et de La communication.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE 1 : les configurations stratégies-structure comme élément du design organisationnel.....	4
Section 1 : l'organisation d'Algérie Télécom Satellite.....	6
Section 2 : structure organisationnelle et stratégies d'entreprise.....	9
Section 3 : les configurations structures stratégies.....	18
CHAPITRE 2 :l'accompagnement d'ATS dans la mise en place d'une structure marketing.....	23
Section 1 : méthodologie de recherche et présentation de l'entreprise.....	25
Section 2 : analyse et interprétation des résultats.....	29
Section 3 : éléments de suggestions et perspectives.....	34
CONCLUSION GENERALE	41
BIBLIOGRAPHIE	44
ANNEXES	47

INTRODUCTION GENERALE

Introduction générale

« Organisation », est un concept à double sens, qui renvoie aussi bien, à la façon dont sont attribuées les tâches, et, est organisé le travail au sein d'un système socio-économique (entreprise, administration, association etc...) qu'à la structure organisationnelle proprement dite, c'est-à-dire la définition des responsabilités et des lignes hiérarchiques, c'est ce qui est communément appelé l'organigramme.

Une organisation est souvent définie par « un système social finalisé », c'est-à-dire un ensemble d'éléments matériels et humains en interaction coordonnée pour la réalisation d'un objectif. La concrétisation de cet objectif, est tributaire de plusieurs facteurs. Transposées dans le monde de l'entreprise, la structure et la stratégie ont toujours mis en avant comme facteurs déterminants pour la performance de cette-dernière. Il va sans dire que d'autres facteurs, influencent la performance et la compétitivité de l'entreprise, comme les ressources et compétences dont elle dispose. Mais celles-ci ne sauraient être profitables à l'entreprise que si elles sont exploitées dans une structure organisationnelle adaptée et dans le cadre d'une stratégie cohérente avec la structure choisie.

Le présent travail, qui s'inscrit dans le cadre de l'élaboration du mémoire de fin d'études de master en management des organisations, a pour objectif d'accompagner l'entreprise « Algérie Télécom Satellite » par abréviation « ATS », dans la mise en place d'une structure marketing, suite à un besoin exprimé par cette dernière. Toutefois s'agissant d'une restructuration partielle, il ne suffit pas de répondre positivement à ce besoin sans que ce dernier ne fasse l'objet d'une analyse approfondie pour voir dans quel mesure cette nouvelle structure à mettre en place, puisse contribuer à la performance d'ATS.

Au plan méthodologique, notre approche est basée sur une démarche à la fois déductive, descriptive et analytique.

En effet la question de la mise en place d'une structure quelconque, soulève des questions auxquelles il faudrait répondre avant d'opérationnaliser cette décision

Ainsi, notre étude vise à apporter des éléments de réponse à la question centrale suivante :

Quelle démarche à retenir pour la mise en place d'une structure marketing, au sein d'ATS ?

Introduction générale

Questions secondaire :

Dans quelle mesure le choix de la mise en place de la structure marketing pourrait-il être justifié d'un point de vue théorique. ?

Quelle est la pertinence de la mise en place d'une structure marketing pour une entreprise aux attributs d'ATS qui active dans un contexte qui lui est propre ?

Quelle serait alors la forme de l'organisation marketing la plus adéquate pour Algérie Telecom Satellite ?

C'est la réponse à l'ensemble de ces questions que notre travail tenterait de répondre, et pour ce faire, celui-ci sera divisé en deux parties ; la première s'articulera autour de la justification théorique de ce choix, en mobilisant l'approche des configurations structures-stratégies. Une fois le choix en question justifié, la seconde partie sera consacrée à la démarche retenue, pour concevoir et mettre en place une structure marketing.

**CHAPITRE 1 : les configurations
stratégies-structures comme élément du
design organisationnel**

Introduction :

Dans «*Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis*»¹, un article qui fait autorité², Danny Miller proposa une nouvelle méthode permettant de relier la stratégie à la structure et de mettre en évidence certaines configurations adéquates et d'autres incompatibles avec la performance globale d'une entreprise. L'auteur nuance bien entendu cette synthèse en soulignant que la performance est aussi «*tributaire de facteurs économiques et concurrentiels, de la demande des consommateurs, de même que de l'état des marchés internationaux* » (D.Miller, 1996 page 53). Ainsi une combinaison de ces deux éléments, à savoir d'un côté l'approche par les configurations, et de l'autre les attributs du marché dans lequel active ATS ainsi que les caractéristiques organisationnelles de cette dernière, nous permettraient de justifier le choix d'une stratégie donnée et donnerait par-là du sens à la mise en place d'une structure marketing. Aussi avant de développer les notions de structure, de stratégie et leurs interactions dans le cadre de configurations données, la première section sera consacrée à la présentation de l'entreprise ATS. Dans la deuxième et troisième section nous aborderons respectivement les notions de structures organisationnelles et de stratégies, qui seront suivies par la présentation de l'approche configurations structure-stratégie. Le chapitre sera conclu par le choix d'une configuration pour l'entreprise ATS, un choix qui sera bien entendu argumenté et justifié.

¹*Strategic Management Journal*, vol. 7, no 3, p. 233-249, mai-juin 1986

² Il a gagné le prix Best Paper Prize 1995 pour le meilleur article publié dans la prestigieuse revue américaine *Strategic Management Journal* au cours de la décennie 1980

Section 1 : L'organisation d'Algérie Télécom Satellite

Consciente des avantages que procure le satellite en matière de communication en termes de rapidité de transmission et d'amélioration des liaisons nationales et internationales directes, l'entreprise Algérie Télécom créa en 2006 une filiale dénommée Algérie Télécom Satellite avec objectif de développer et de promouvoir les télécommunications par satellite.

Pour mener à bien sa mission, ATS, s'est organisée en une direction générale autour de laquelle s'articulent sept directions régionales, qui, dans leurs activités, s'appuient, sur le plan logistique, au Centre de Télécommunication par Satellite implanté à Lakhdaria.

Au niveau de la direction générale on retrouve une structure hiérarchique et fonctionnelle (staff & line). Ce type de structure repose essentiellement sur le principe hiérarchique d'unicité de la gestion et sur celui du recours à des organes de conseil composés de spécialistes ; Elle s'organise, ainsi, autour :

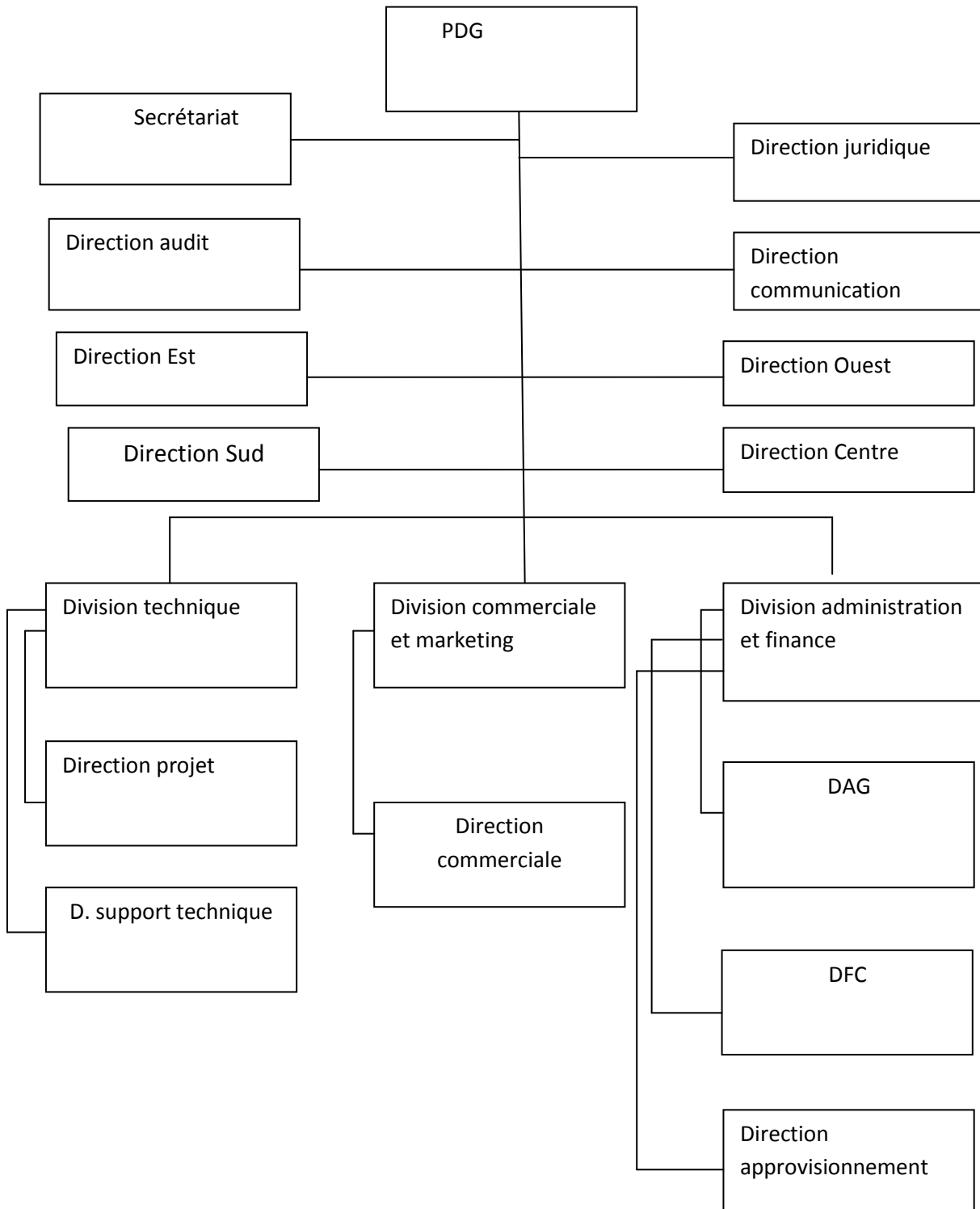
- d'une ligne de gestion et de pouvoir décisionnel (directeurs opérationnels), à l'image des divisions (technique, commerciale et marketing),
- et une ligne de conseil et d'assistance (directeurs fonctionnels), à l'image de la direction Audit, administration et finance.

Il faut souligné au passage que l'intitulé des différentes entités est à revoir pour retrouver une cohérence dans la ligne hiérarchique, et éviter ainsi des conflits d'autorité latents qui peuvent nuire à la bonne marche de l'entreprise (exemple des directions qui se trouvent au niveau N-1 comme les directions juridique, communication et audit, et d'autre directions qui se retrouvent à un niveau N-3 comme sous-entités des 3 divisions).

« L'état-major » de l'entreprise est composé aussi des directions régionales, dont chacune est organisée sous une structure fonctionnelle (voir organigramme exemple direction régionale d'Ouargla). Ainsi on peut conclure que la structure organisationnelle d'ATS dans son ensemble présente les caractéristiques d'une structure divisionnalisée selon les configurations structurelles identifiées par (Minzberg 1982), que nous allons développer dans la section suivante.

1.1 l'Organigramme de l'entreprise ATS :

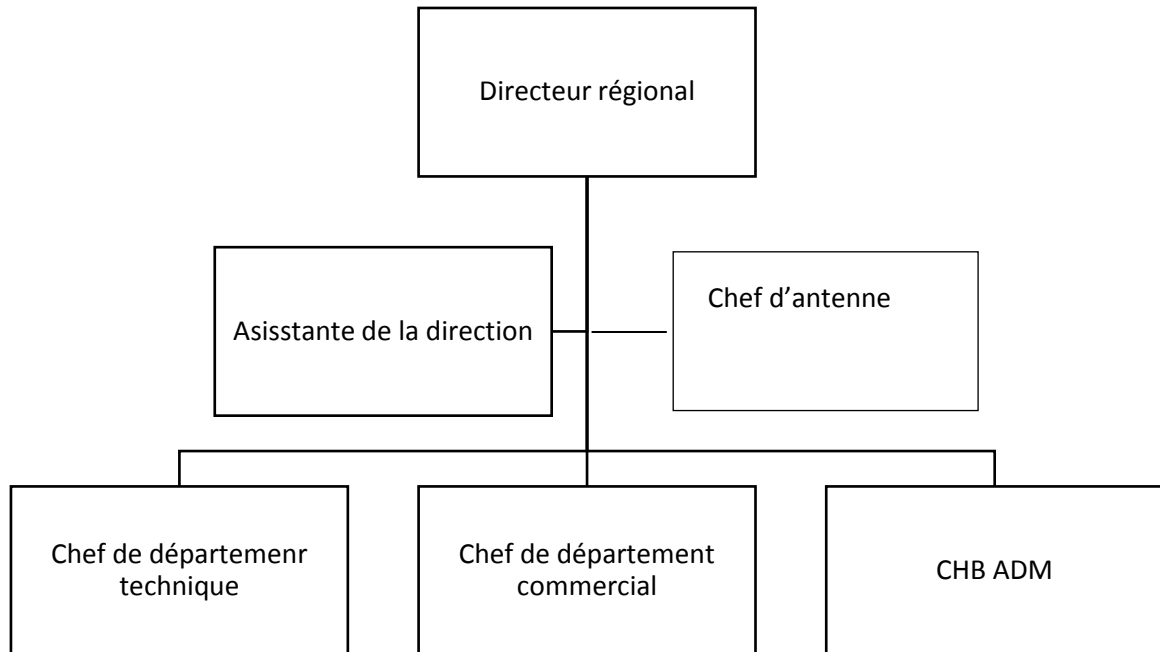
L'organigramme suivant représente l'organisation interne de l'entreprise ATS.



Source : élaborer par nos soins selon les documents remis par l'entreprise

1.2 Organigramme de la direction « OUARGLA » :

L'organigramme de la direction de OUARGLA représente l'organisation interne des directions régionales de l'entreprise.



Source : élaborer par nos soins selon les documents remis par l'entreprise

Section 2: structure organisationnelle et stratégie d'entreprise

Le souci de toute entreprise est d'assurer sa pérennité, L'apparition de nouveaux acteurs sur le marché et les développements techniques ont permis que l'offre dépasse la demande donc la stratégie de toute entreprise consistait à produire plus au moindre cout³. Une nouvelle réflexion apparaisse qui met en évidence les liens entre la structure organisationnelle de l'entreprise et sa stratégie.

Nous citons dans cet ordre d'idée les travaux de (Chandler 1962)« qui dans son étude classique sur le sujet, a montré comment les changements dans la stratégie, notamment la diversification du marketing des produits, provoquent des modifications subséquentes dans la structure ». Miller 1996 quant à la structure, elle« *était largement envisagée selon qu'elle était conçue en divisions ou en services, ou encore selon la nature des systèmes de contrôle qu'elle mettait en place* » (Miller 1996).

Les limites soulignées par D. Miller, ont permis à ce dernier de proposer une nouvelle approche qui consiste à relier des configurations courantes de stratégie et de structure, en effet il réussit à non seulement de mettre en évidence l'existence d'une telle configuration mais aussi à démontrer leur capacité prédictive.

2.1 Les configuration structurelles :

Beaucoup d'auteurs se sont intéressés aux structures organisationnelles ; On peut citer F.W Taylor et son organisation scientifique du travail, H.Fayol et sa structure hiérarchique et fonctionnelle ou encore Masahiko Aoki qui distingua l'entreprise américaine de type « A » de l'entreprise japonaise de type « J ».Mais c'est à H.Mintzberg qu'on doit la notion de configuration structurelle. En effet ce dernier et à travers son œuvre majeure « structure et dynamique des organisations » (Minzberg 1982)a réalisé une synthèse des théories des organisations dont il ressort les deux aspects étudiés à savoir les éléments de base de l'organisation et les configurations structurelles.

Cette synthèse a permis de mettre en évidence, cinq éléments de base de toute organisation (auxquels on ajoute souvent l'idéologie comme sixième élément),

³Porter en fait état dans les stratégies génériques qu'il a identifié et qu'il qualifia de « stratégie de domination par les couts »

2.1.1 Les éléments de bases d'une entreprise :

- Le centre opérationnel : c'est le cœur de chaque organisation ; il se compose de l'ensemble des employés qui ont un lien direct avec la production des biens et des services.
- Le sommet stratégique_: celui-ci est formé de hauts cadres qui sont chargés de la prise des décisions stratégiques et de la définition des grandes orientations. Le sommet stratégique se charge d'assurer que le travail est bel et bien réalisé par les acteurs
- La ligne hiérarchique. C'est l'ensemble des cadres intermédiaires qui assurent l'encadrement du centre opérationnel ainsi que la liaison entre celui-ci et le sommet stratégique_.
- La technostructure : On trouve dans ce groupe des analystes spécialisés tels que les comptables, les ingénieurs. Ce sont des spécialistes qui organisent, conçoivent les procédés de travail et qui ont pour mission de rendre plus efficace le travail des autres.
- Le soutien et support logistique c'est l'ensemble des activités exercées au sein de l'entreprise et qui ne sont pas directement liées à l'activité de l'entreprise, mais dont le concours est nécessaire à cette dernière (*Ex: cafétéria, conseil juridique,..*)
- L'idéologie ou la culture : c'est l'ensemble des valeurs partagées par les membres de l'organisation et qui conditionnent et impactent le comportement de ceux-ci

Ces éléments coordonnent leurs actions par ce que H.Mintzberg appelle « les mécanismes de coordination ». Les mécanismes de coordination sont les éléments essentiels de la structure selon H.MITNZBERG, «ils constituent le ciment qui tient les pierres de la bâtisse de l'organisation en général. Un ou deux d'entre eux domine (ent) l'entreprise »⁴;il en dénombre cinq »

2.1.2 Les mécanismes de coordination :

- L'ajustement mutuel : C'est une communication simple, informelle qui se réalise par un contact direct
- La supervision directe : C'est est un mode de coordination qui permet de donner des instructions et d'assurer le travail des autres par un supérieur.

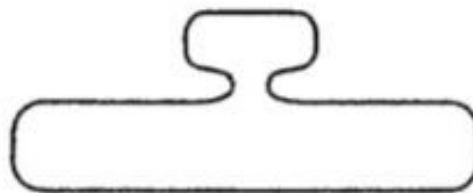
⁴Minzberg, H. (1982). "Structure et dynamique des organisations." Paris: Les éditions d'organisation. Page 19

- La standardisation des procédés :C'est un mécanisme qui consiste en la standardisation des procédures et des programmes par l'application de processus d'homogénéisation et d'uniformisation des règles de fonctionnement et des méthodes de travail consigné dans ce qu'on appelle le manuel des procédures.
- La standardisation des qualifications : Suppose une uniformisation des savoirs et des compétences des employés, exemples un médecin, un chirurgien.
- la standardisation des résultats : elle implique l'uniformisation des résultats à obtenir, des objectifs à atteindre pour chaque département de l'organisation. Ces résultats sont fixés par le sommet stratégique et les cadres fonctionnels se chargent de les faire appliquer

Après avoir mis en évidence les éléments de base de l'organisation, fruit de sa synthèse des théories des organisations ainsi que les différents mécanismes de coordination, observés aussi à travers les travaux antérieur, H.Mintzberg constatât l'émergence de cinq grandes configurations, c'est-à-dire des combinaisons types entre les éléments de base et les mécanismes de coordination. Chaque configuration présentait des caractéristiques propres composées d'un type de structure, d'un élément de base dominant et enfin d'un mécanisme de coordination privilégié comme indiqué ci-dessous.

2.1.3 Les structures organisationnelles

- **La structure simple** : elle est constituée généralement d'un responsable et d'un centre opérationnel. L'élément déterminant de ce type de structure est le sommet stratégique. La coordination du travail se fait par une supervision directe. C'est une structure qui peut convenir autant à un environnement stable que dynamique. (voir le schéma)

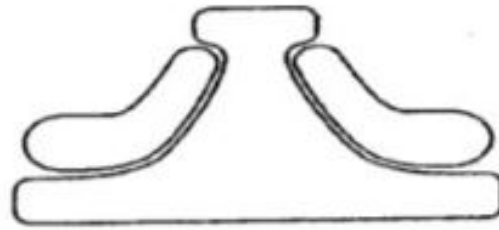


La structure simple

Source : H.mintzberg dynamique des organisations 1986

- **La bureaucratie mécaniste** : C'est une forme basée sur la standardisation des procédés de travail. Il s'en suit que l'élément dominant est la technostucture

chargée justement de l'élaboration des règles de fonctionnement et les procédures de travail. (voir le schéma)

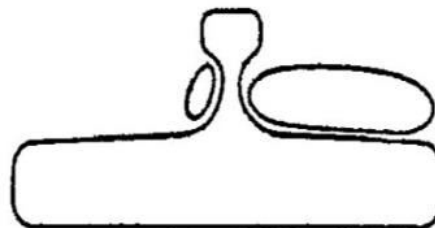


La bureaucratie mécaniste

Source : H.mitnzberg dynamique des organisations 1986

- **La bureaucratie professionnelle** : les hôpitaux sont un parfait exemple de ce type de structure organisationnelle, où le centre opérationnel composé du corps médical, est l'élément de base dominant, et le mécanisme de coordination adéquat dans ce cas, s'avère être la standardisation des qualifications.

Dans les bureaucraties professionnelles l'élément clé est le centre opérationnel. Les activités sont coordonnées par une standardisation de qualification .Cette configuration est très décentralisée.(voir le schéma)

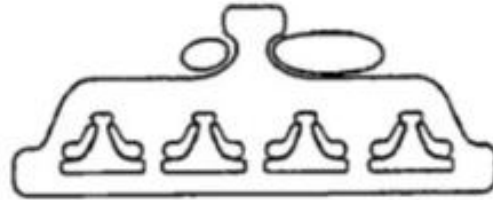


La bureaucratie professionnelle

Source : H.mitnzberg dynamique des organisations 1986

- **La structure divisionnalisée** : Dans ce type de structure l'entreprise est structurée par regroupement des tâches au sein de divisions (par produit, type de client, région...). C'est le cas des entreprises à production diversifiée et complexe ou multinationales avec des divisions régionales. Ces divisions disposent d'une autonomie d'action mais sous contrôle du sommet stratégique. Dans cette configuration, le travail est défini et coordonné par le

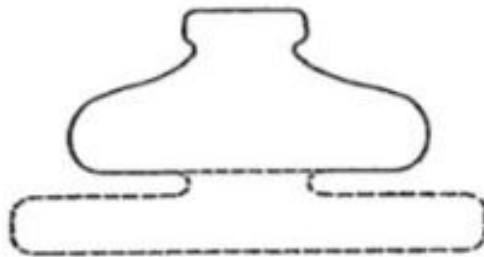
sommet stratégique .Au moyen de la standardisation des résultats, par contre les cadres intermédiaires sont responsables de la réalisation des objectifs tracés par les dirigeants, ce qui donne à la ligne hiérarchique un rôle prépondérant dans les structures divisionnalisées. (Voir le schéma)



La structure divisionnalisée

Source : H.mitnzberg dynamique des organisations 1986

- **L'adhocratie** : Ce type de structures est caractérisé par une relative souplesse et agilité, qualifiée souvent de structures organiques, ce sont des structures orientés projet ou vers l'innovation et la gestion client. L'ajustement mutuel reste le mécanisme de coordination privilégié et les services de soutiens et de support jouent un rôle central. (voir le schéma)



L'adhocratie

Source : H.mitnzberg dynamique des organisations 1986

2.2 Les stratégies d'entreprise :

Il existe plusieurs définitions de la stratégie, « Le grand livre de la stratégie »⁵ définit celle-ci comme l'art d'allouer des ressources disponibles en quantité limitée, de manière à se créer un avantage concurrentiel durable ou à découvrir avant les autres des espaces nouveaux. Quant à (Chandler 1962), celui-ci définit la stratégie comme le processus qui « *consiste à déterminer les objectifs et les buts fondamentaux à long terme d'une*

⁵ Ducreux, J. M., Abate, R., & Kachaner, N. (2011). *Le grand livre de la strategie*. Editions Eyrolles.

organisation, puis à choisir les modes d'action et d'allocation de ressources qui lui permettront d'atteindre ces buts, ces objectifs ». pour (Ansoff 1965) elle « *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 majeures à exploiter et le profit à réaliser* » alors que pour (Porter, de Lavergne et al. 1982) « *La stratégie, face à la concurrence, est une combinaison des objectifs que s'efforce d'atteindre la firme et des moyens par lesquels elle cherche à les atteindre* ». Sans chercher à reprendre toutes les définitions de la stratégie qu'on peut rencontrer dans la littérature, celle-ci cherche toujours à définir le périmètre d'activité de l'entreprise, de combiner les ressources dont elle dispose, d'une façon qu'elle soit inimitable et susceptible de lui créer un avantage concurrentiel durable. Quant aux différences de conception de la stratégie (formulation et processus), ceci est le fait des écoles de pensée en stratégie qui sont au nombre de dix selon une classification de (Mintzberg, Ahlstrand et al. 1999), voir Tableau suivant

- **Les écoles de pensées de la stratégie :**

Écoles de pensées	Ce qui dicte les choix	Cœur de l'analyse
École de la méthode	L'environnement	Modèle SWOT, matrice BCG
École du positionnement	Les forces de la concurrence	modèle des 5 forces de la concurrence de Michael Porter
École de la planification	L'adéquation avec les scénarios d'évolution	Analyse de l'information
École entrepreneuriale	Les ressources et compétences disponibles	La vision du dirigeant
École cognitive	La rationalité limitée des acteurs	Décisions
École de l'apprentissage	Les connaissances	Capacité à apprendre
École du pouvoir	La politique	Lobbying, coalitions, négociations, intrigues
École culturelle	La culture	Présupposés implicites
École environnementale	La survie du plus adapté	Conditions d'évolution
École des configurations	Les facteurs de contingence	Configurations organisationnelles de Mintzberg

Source : https://fr.wikipedia.org/wiki/Strat%C3%A9gie_d%27entreprise

Enfin il faut souligner que la stratégie peut être envisagée au niveau global de l'entreprise on parle alors de stratégie globale ou stratégie corporate, ainsi au niveau tactique opérationnel on parle de stratégie d'affaires ou « business stratégie ».

2.2.1 Stratégie globale

La stratégie globale ou *corporate strategy* concerne les choix réalisés par une entreprise pour détenir un avantage concurrentiel sur un ou plusieurs marchés, ces choix engagent l'entreprise sur le long terme, d'où l'importance et le caractère sensible de celle-ci. La stratégie globale s'articule autour de la définition du périmètre d'activité de l'entreprise et de l'allocation des ressources, cette dernière tâche est encore plus complexe lorsque le périmètre d'activité de l'entreprise est composé de plusieurs activités liées ou non.

- **la stratégie de diversification :**

La stratégie de diversification consiste pour une entreprise de développer ou d'acquérir de nouvelles activités ou de les étendre à de nouvelles zones géographiques. Igor Ansoff définit quatre types de diversification : horizontale, verticale, concentrique et conglomérée.

- **la stratégie de spécialisation :**

La spécialisation s'inscrit dans le cadre exclusive dans un domaine d'activité particulier, sur lequel l'entreprise concentre tous ses efforts.

- **La stratégie d'internationalisation :**

L'internationalisation est une stratégie qui consiste à implanter les activités de l'entreprise dans des zones géographiques distinctes en dehors de son marché national.

2.2.2 Stratégie d'affaire ou business strategy :

Une fois l'orientation de l'entreprise déterminée, par la stratégie globale de celle-ci (choix du type de croissance, domaines et périmètre d'activité), Les stratégies d'affaire sont pensées et déployées pour chaque domaine d'activité stratégique, afin d'y construire et préserver un avantage concurrentiel durable. Dans ce volet on peut identifier :

- **la stratégie de différenciation marketing :**

Les stratégies de différenciation consistent à retenir la valeur perçue comme variable déterminante pour l'obtention de l'avantage concurrentiel. L'enjeu consiste à bâtir une offre dont la valeur perçue est différente de celle de l'offre des concurrents.

- **La stratégie de différenciation vers le haut :**

Une stratégie de différenciation vers le haut nécessite de disposer de moyens permettant à l'entreprise d'offrir des biens et des services d'une qualité supérieure, insistant beaucoup plus sur la qualité perçue par les clients et non que la valeur intrinsèque.

- **La stratégie différenciation vers le bas :**

La stratégie de différenciation vers le bas consiste à commercialiser les produits et les services dont la qualité perçue est faible. Le prix lui aussi est bas. La différence apportée par l'entreprise fait que les consommateurs préfèrent acheter des produits à des prix bas quelle que soit la qualité.

• **la stratégie de focalisation :**

La stratégie de focalisation ou la stratégie de niche consiste à se limiter à un segment particulier du DAS visé, Cette stratégie est fondée sur les coûts ou sur la valeur perçue.

• **la stratégie de domination par les coûts :**

La stratégie de domination par les coûts consiste pour l'entreprise à produire à moindre couts pour que le prix de vente le soit faible

Section 3 : L'approche par les configurations de stratégies et de structures

La stratégie et la structure représentent deux constructions importantes dans la théorie des organisations. Ces deux dimensions ont fait l'objet de recherche de plusieurs auteurs.

Il existe deux façons pour relier la stratégie et la structure :

- La première est de prendre un ou deux éléments de stratégie et de les relier à un certain nombre de caractéristiques structurelles. Cette approche se limite à la diversification et à la divisionalisation.
- La seconde consiste à relier les spécificités de la stratégie avec les particularités de la structure. de là, émergent des liens fonctionnels entre plusieurs configurations de stratégies et de structures. Cette approche correspond à plusieurs configurations structurelles de MINTZBERG avec les stratégies d'affaires

3.1interaction stratégie- structure :

Dans son article intitulé configurations stratégies structures, D.Miller se réfère à des auteurs tels que H.Mitnzberg, Porter, et se base sur leurs apports à la pensée organisationnelle et stratégique, pour les confronter et les mettre à l'épreuve des observations empirique, ce qui lui a permis de conclure qu'il existe des relations entre un certain nombre de configurations courantes de stratégies et structures.

Les théoriciens évoqués par D.Miller dans son article : H.Mitnzberg qui avait proposé les différentes formes organisationnelles, et Porter avec sa théorie de stratégies d'affaires et d'entreprises .A partir des deux derniers courants de pensées. Selon Miller, il existe une relation entre structure et stratégie qui assure une performance organisationnelle. Il est donc évident qu'à partir d'une stratégie donnée, il n'y a qu'un nombre restreint de structures adaptées et vice- versa

Il en vient à la conclusion que pour un environnement donné il faut une stratégie donnée et une structure donnée et que la stratégie ne détermine pas la structure, pas plus que la structure ne détermine la stratégie, mais elles s'influencent mutuellement et ne peuvent pas être dissociées de l'environnement.

Pour illustrer son point de vue, il suggère un tableau qui résume son approche d'une manière assez claire. C'est d'ailleurs une synthèse qui englobe ses suggestions et qu'il intitule « un pas vers la synthèse »

3-2 Appariements entre stratégie et structure :

LA STRUCTURE ETSONFONDEMENT LOGIQUE	Adéquation /Conflit	STRATÉGIE
La structure simple		
Offre la qualité, la commodité et un meilleur service puisqu'il n'ya aucune incidence sur la structure.	A	Différentiation de marketing
Évite la concurrence dans un environnement hostile; réduit les inconvénients de la petite taille de la firme.	A	Différentiation par créneaux
L'innovation complexe est impossible dans une structure centralisée et monolithique.	C	Différentiation par l'innovation
L'échelle est insuffisante ; la structure beaucoup trop primitive.	C	Conglomération
L'échelle est insuffisante.	C	Leadership de coûts

Bureaucratie mécanique		
Possibilité de faire des économies d'échelle substantielles ; accent sur l'efficacité pertinente dans un contexte stable.	A	Leadership de coûts
Approprié seulement si la différenciation ne nuit pas régulièrement à la production et à l'efficacité (par exemple la publicité ,un bon service).	A	Différenciation de marketing
La structure est trop rigide.	C	Différenciation par l'innovation
La structure par fonction et par services est inappropriée.	C	Conglomération
Rigidité, intensité des immobilisations.	C	Différenciation par créneaux
Structure organique		
La structure est flexible, innovatrice.	A	Différenciation innovatrice
Peut-être appropriée si le créneau est assez large pour faire appel au potentiel innovateur ; prudence de rigueur.	A	Différenciation par créneaux
Ne doit pas gaspiller les ressources sur des efforts de vente puisque le produit de pointe est en forte demande.	C	Différenciation de marketing
La structure est trop inefficace.	C	Leadership de coûts
Déployerait les efforts d'innovation de façon trop superficielle ;de plus, la structure n'est pas divisionnalisée.	C	Conglomération
Structure divisionnalisée		
Les divisions, les centres de profit, les contrôles du siège social, les plans officiels, etc., sont appropriés à la diversification.	A	Leadership de coûts
Cohérent avec la tendance bureaucratique ; économies d'échelle et intégration verticale lorsque les divisions utilisent des matières premières reliées.	A	Leadership de coûts
Là où le leadership de coûts est contre indiqué, la différenciation de marketing peut-être appropriée lorsque le degré de bureaucratisation est moyen	A	Différenciation de marketing
En règle générale, les divisions sont poussées par le siège social à devenir trop bureaucratiques pour être innovatrices.	C	Différenciation par l'innovation

Source : Miller, D. (1996). Configurations de stratégies et de structures : un pas vers la synthèse. *GESTION-MONTREAL-*, 21, page 52.

Conclusion :

Les configurations de stratégies et de structures sont les résultats d'une nouvelle approche qui met en évidence les liens entre ces deux dimensions de l'organisation ainsi que leur cohérence prise deux à deux en fonction des caractéristiques de l'environnement de chaque configuration.. Ainsi certaines configurations entre structure et stratégie présentent un caractère adéquat et par conséquent augmentent les conditions de réussite et de performance de l'entreprise. A côté certaines autres configurations présentent un caractère conflictuel, autrement dit, elles sont incompatibles et l'échec serait au rendez-vous.

A la lecture du tableau d'appariement de structures et stratégies, des pistes deux choix s'offrent à l'entreprise ATS, dont la structure divisionnalisée présentée précédemment n'est adéquate qu'avec une stratégie de leadership de coût ou une stratégie de différenciation de Marketing. La nature des produits et services de l'entreprise ATS d'un côté et les caractéristiques du marché dans lequel elle intervient, ne lui permettent pas d'opter pour le premier type de stratégie. Par ailleurs la dynamique du marché de la télécommunication en général et celui du satellite rend le changement structurel, pour le choix d'autres configurations, assez hasardeux.

Ainsi il reste évident que le choix d'une stratégie de différenciation de marketing apparaît comme la plus indiquée dans le contexte de l'entreprise, ce qui donnerait plus de consistance au vœu exprimé par celle-ci, à savoir la mise en place d'une structure marketing à même de concevoir et mener à bien toute stratégie d'essence axée sur cette fonction.

CHAPITRE 2 :

Accompagnement d'ATS dans la mise en place d'une structure marketing

Introduction :

Après avoir étudié le lien entre la dimension structurelle de toute entreprise et sa stratégie, et donné plus de consistance au besoin exprimé par ATS a savoir à la mise en place d'une structure marketing, Nous allons, dans cette partie, définir une démarche méthodologique pour l'atteinte de cet objectif.

Notre approche consiste en la triangulation de l'analyse des fiches de postes en place, avec le référentiel des emplois et métier du Marketing d'un côté et la conduite d'entretiens interne avec les employé de la division commerciale en place et externe avec les clients actuels d'ATS. Les premiers entretiens visent à dégager les activités et tâches qui sont actuellement exécutées au niveau de cette division et qui relèveraient de la fonction marketing, celles-ci devant être, à terme, transférées à la future structure marketing à mettre en place. Les seconds entretiens avec les clients, visent à mettre en évidence les attentes de ces derniers qu'une structure marketing pourrait prendre en charge afin de les satisfaire et réussir à les fidéliser.

Dans la première section nous présenterons l'organisme d'accueil et développerons notre démarche. La deuxième section sera consacrée à l'analyse des résultats de nos entretiens avec le personnel et les clients d'ATS. Quant à la troisième ,elle sera consacrée à la formulation de suggestions à propos du thème exploré et la présentation de perspectives d'étude et de recherche futures.

Section 1 : méthodologie de recherche et présentation de l'entreprise

Dans cette section, nous allons présenter, d'une part, notre démarche méthodologique et expliquer les différentes étapes suivies pour la mise en place de la structure marketing au sein de l'entreprise ATS et d'autre part, nous présenterons l'organisme d'accueil.

1.1 Méthodologie de l'approche :

Notre travail va porter sur deux blocs d'entretiens semi-directifs : le premier est destiné aux cadres intermédiaires de la division commerciale et la direction communication. Il a pour objectif d'identifier au sein de ces deux entités l'ensemble des tâches qui y sont réalisées et qui relèveraient plutôt de la fonction Marketing que du service commercial Le but, étant de transférer ces tâches à la future structure Marketing à mettre en place.

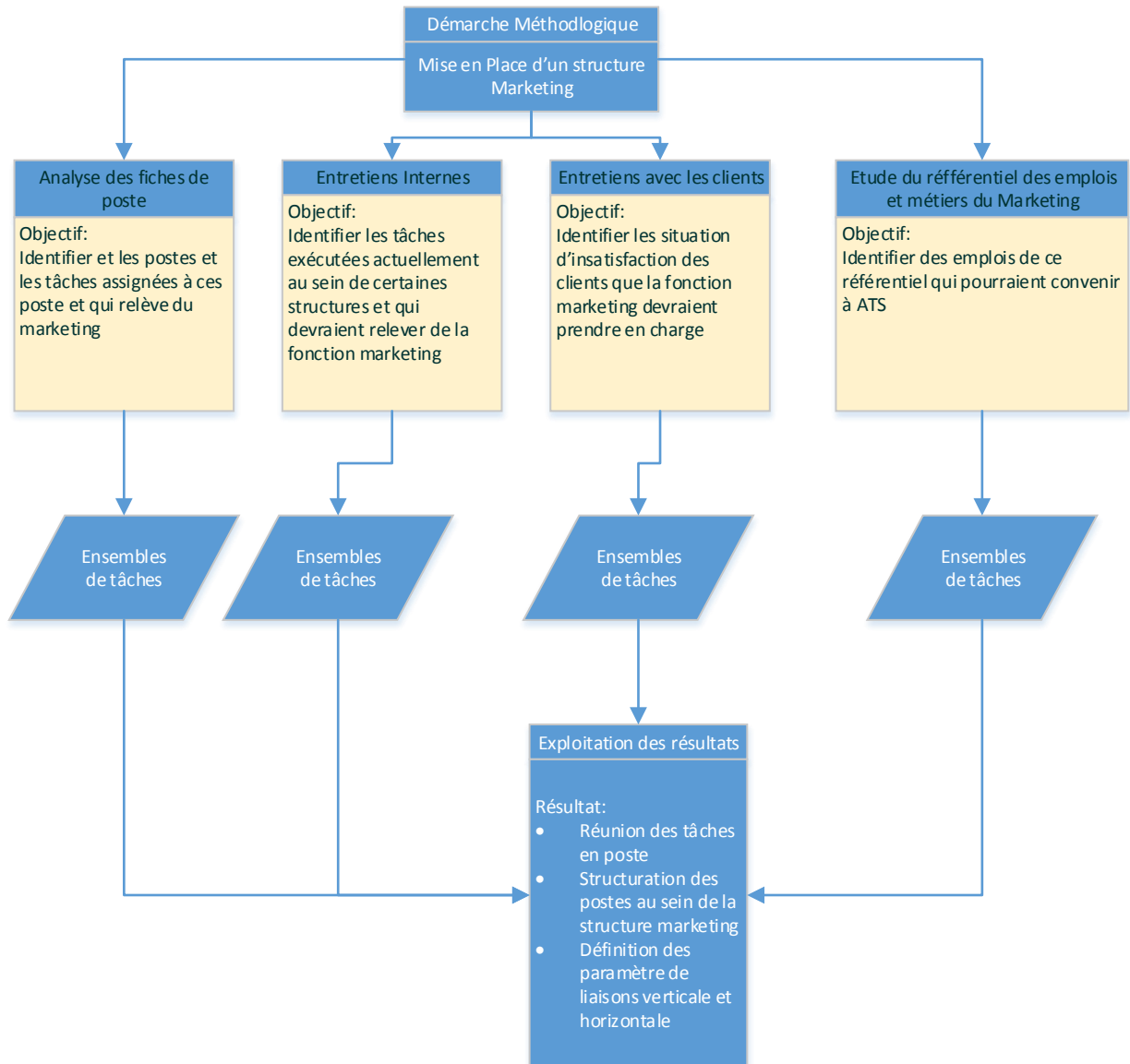
Le second entretien, de même nature que le premier, est destiné aux clients actuels de l'entreprise ATS. En effet, l'une des priorités de toute entreprise est de fidéliser ses propres clients avant de penser à en gagner d'autres. Mais cet objectif ne peut être atteint qu'à travers la satisfaction de ses clients car un client satisfait est un client fidèle. Or, cela ne peut être réalisé que si l'entreprise reste à l'écoute de ses derniers. Ainsi, le but recherché à travers ce second entretien, est de sonder les attentes des clients en identifiant les problèmes qu'ils rencontrent dans leurs relations avec l'entreprise ATS. Lors du second entretien, on a pu distinguer les motifs d'insatisfaction, dont l'origine serait justement l'absence d'une structure marketing, qui aurait éventuellement pu prendre ce problème en charge.

Il faut souligner au passage, que dans le cadre de ces derniers entretiens, un choix délibéré a été fait afin qu'ils soient axés sur les clients privés pour les raisons suivantes :

- Les relations ATS avec ses clients relevant de la sphère publique (entreprises et/ou institutions publiques), sont conditionnées par des rapports particuliers qui baiseraient l'analyse en termes de satisfaction clients. Exemple Algérie télécom dont ATS est une filiale, et client à la fois, peut user de son statut d'entreprise mère pour gérer des situations d'insatisfaction liées aux produits et/ou services d'ATS
- Les entreprises privées, sont en particulier les clients à préserver dans la mesure où celles-ci peuvent opter pour la concurrence. Par ailleurs, ces dernières sont issues de diverses régions du pays ; ainsi, les entretiens avec elles seraient plus instructifs notamment en matière d'impact de distance sur leurs relations avec ATS.

Pour compléter notre travail nous avons fait une analyse des fiches de poste et du référentiel des emplois et métier marketing qui nous a été utile, aussi pour découvrir d'autres taches aussi importantes.

Schéma de démarche méthodologique :



Source : Conçu par nos soins

1.2 guide d'entretien :

On dispose de deux guides d'entretiens : interne et externe.

L'entretien interne qui s'est tenu au niveau de l'entreprise a été destiné aux cadres de la direction commerciale et à celle de la communication (sous directeurs, chefs de département), le nombre de cadres interviewés était de sept (07).

Quant à L'entretien au niveau externe, il a été destiné aux clients de l'entreprise ATS de différentes régions et des différents secteurs d'activités (pétrolier, banque, entreprise de distribution) le nombre de clients interviewés était de cinq (05).

Les contraintes de l'enquête :

Il est regrettable que ce travail de recherche soit entravé par des obstacles de taille tels que :

- L'éloignement du lieu de stage.
- manque de temps imparti à cette tâche.
- l'indisponibilité des personnes à interviewer.
- manque de documents nécessaires au traitement de ce thème.

1.3Présentation de l'organisme d'accueil :

Algérie Télécom Satellite est une Filiale du groupe Algérie Telecom, A.T.S opère dans le domaine des télécommunications par satellite, Elle exploite deux licences VSAT et GMPCS ainsi qu'une autorisation d'exploitation de Géo localisation qui lui permettent d'offrir à ses clients une multitude de solutions en terme de communication et services par satellite.

1.3.1 Mission et objectifs :

- Offrir des services innovants à la pointe de la technologie.
- Satisfaire les besoins de nos clients avec des solutions efficaces et performantes
- S'engager au service du développement économique et du bien- être de la société.
- Développer et exploiter des réseaux de télécommunications par satellite dans le respect des normes internationales.

1.3.2 Solutions d'ATS:

✓ **VSAT: VerySmall Aperture Terminal:**

C'est une technologie qui permet une interconnexion à haut débit entre plusieurs sites.

Il existe deux types de VSAT le service dédié et le service partagé avec plusieurs formules pour les débits montants et descendants pour chaque service : Intranet, Extranet, Internet, Vidéoconférence.

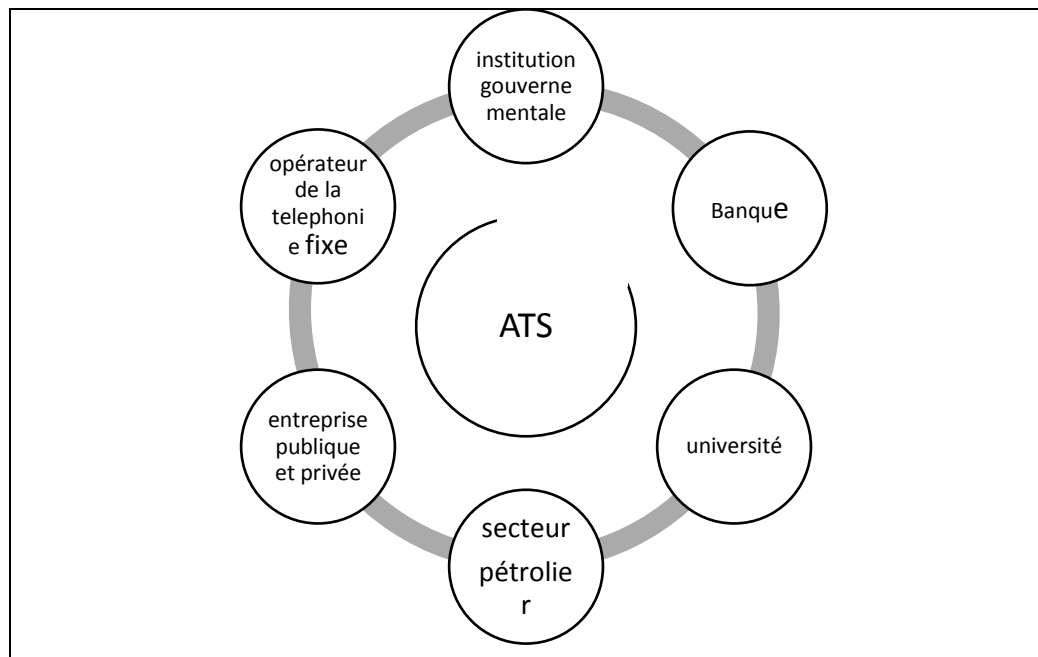
✓ **la téléphonie Thuraya :**

Le service téléphonie Thuraya assure une connectivité satellitaire ininterrompue et sans faille sur un territoire de plus de 110 pays. Il réunit plusieurs fonctions : téléphonie satellitaire, service voix ...

✓ **La géolocalisation :**

Le service de Géo localisation que propose ATS est doté d'une technologie utilisant le satellite, qui consiste à repérer sur une carte à l'aide de positions géographiques des objets mobiles.

1.3.3 Le portefeuille clients :



Source : élaboré par nos soins selon les documents remis par l'entreprise

1.3.4La contribution des différents produits ATS à son chiffre d'affaires :

Solution	Nombre de clients	Parts de marché	Contribution au chiffre d'affaire
VSAT	Plus de 80 clients	Plus de 50%	Plus de 70%
Thuraya	Plus de 60 clients	Plus de 20%	Plus de 20%
Géolocalisation	Plus de 1500 clients	Plus de 15 %	Plus de 30%

Source : élaboré par nos soins selon les documents remis par l'entreprise

Section 2 : analyse des résultats :

La présente partie a pour objectif d'analyser les entretiens interne et externe et d'en faire ressortir l'ensemble des tâches figurant dans la future structure marketing. Cela nous conduit alors, à présenter une synthèse des réponses des personnes interviewées.

La lecture du référentiel des emplois et métiers du marketing et des fiches de poste a permis d'en tirer l'essentiel pour extraire les tâches appliquées au sein d'une structure marketing. Une analyse a découlé par conséquent de ce travail préliminaire axé sur la lecture du référentiel et des fiches de postes.

2.1 Analyse des résultats des entretiens :

L'enquête que nous avons menée avec les cadres et les clients de l'ATS révèle les résultats suivants :

2.1.1 Entretiens avec le personnel d'ATS

Les entretiens que nous avons menés au niveau de la direction commerciale, nous ont permis de nous rendre compte qu'en plus des tâches relevant naturellement de cette structure ;il en existe d'autres qui relèvent de la fonction marketing et qui sont prises en charge par la structure commerciale.

Les responsables interrogés sur les tâches attribuées à leur sous-direction se sont exprimés clairement pour nous présenter des réponses aussi précises que possible sur le fonctionnement

de leur structure. Leurs réponses concernant celles a accomplies au service commercial touchent à « *la validation des appels d'offres commerciales, la réception des offres techniques, la prospection des offres technico-commerciales et le lancement des nouveaux produits* »

Les sous-directeurs interrogés sur les tâches qui sont effectuées actuellement par la division commerciale et qui devraient relever de la fonction Marketing affirment que leurs travail consiste en : « *la prospection, les réclamations, les études de marché, la consultation des sites internet* »

A la direction de la communication, les sous-directeurs nous font remarquer : « *nous participons à des expositions des produits aux salons et aux foires, nous confectionnons des fiches de produits en collaboration avec les commerciaux, et nous nous mettons aussi à la disposition de la presse* »

Résultat :

- Se déplacer chez le client pour lui présenter les produits (la prospection) , étudier ses besoins clients et proposer des solutions adaptées.
- Faire connaitre les produits à travers des expositions aux salons et aux foires.
- Étudier les besoins clients et proposer des solutions adaptées.
- Acquérir de nouveaux clients.
- Développer un portefeuille client et satisfaire les nouvelles demandes des clients existants.
- être à l'écoute des clients et savoir analyser leurs besoins réels pour leur offrir des solutions adaptées.
- Participer aux actions marketing opérationnelles. Consulter quotidiennement des journaux et des sites internet pour les annonces d'avis d'appel d'offres.
- lancement de nouveaux produits

2.1.2 Entretiens avec les clients d'ATS

La majorité des clients ont soulevés de multiples problèmes relevant des défaillances techniques, ou des problèmes des prix des produits et de leur indisponibilité. En ce qui

Chapitre 2 :l'accompagnement d'ATS dans la mise en place d'une structure marketing

concerne l'absence de la pratique marketing, ils suggèrent plusieurs propositions. Telles sont les remarques qu'on put relever après les avoir entretenus.

Les clients interrogés ne connaissent pas tous les produits de l'entreprise .A cet effet, ils affirment : *« l'absence de publicité et de communication nous empêchent de les connaître »*.

En plus, en cas de lancement des nouveaux produits, les clients regrettent de n'avoir pas été informés. Ils annoncent *« cela est regrettable »* et ajoutent *« nous proposons que l'entreprise améliore sa communication, qu'elle fasse davantage de publicité et qu'elle utilise les réseaux sociaux pour la distribution »*

Les clients dans leur ensemble ne sont pas tout à fait satisfaits et pour le devenir, ils proposent ce qui suit : *« nous souhaitons que l'entreprise fasse des promotions, améliore ses pratiques en matière de communication, développe davantage ses produits »*.

Résultat :

- l'actualisation du site web de l'entreprise et des informations nécessaires.
- l'utilisation des réseaux sociaux.
- le développement de la communication avec les clients.
- s'occuper de l'ensemble des réclamations.
- faire reconnaître tous les produits et services de l'entreprise en utilisant des moyens modernes.
- envisager une nouvelle stratégie des prix des produits et services d'ATS
- satisfaire les exigences de sa clientèle par le développement de ses produits
- faire des promotions et des réductions.

2. 2Référentiel des emplois et métiers du marketing :

Il nous a permis de nous faire connaître les métiers et les postes importants de la fonction marketing car cette dernière se développe dans de nouveaux secteurs d'activité.

Ce développement se traduit par l'apparition de nouveaux métiers touchant au marketing Client et, plus spécifiquement, au marketing relationnel et stratégique dans des environnements concurrentiels.

Chapitre 2 :l'accompagnement d'ATS dans la mise en place d'une structure marketing

De nouvelles expertises apparaissent alors et des profils plus spécialisés que par le passé sont aujourd'hui recherchés. Ce référentiel des métiers marketing propose une série de fiches métiers qui permettront de se retrouver dans des fonctions en mutation et qui sont souvent peu connues.

La lecture du référentiel des emplois et métiers marketing nous a aidés à établir une liste précise et claire des tâches qui sont aussi importantes les unes que les autres. Et qui vont figurer dans notre structure marketing

Résultat :

- Élaborer un plan marketing.
- Définir la stratégie prix et produit.
- Définir et contrôler le budget marketing.
- Mise en œuvre des moyens permettant d'obtenir des informations .
- Mise en œuvre des stratégies marketing.
- Élaborer des études de marchés qualitatives et quantitatives.
- Définir des plans d'étude marketing pour l'année à venir.
- Étudier le développement des nouveaux produits.
- la réalisation de la campagne publicitaire radio, affichage, tv.
- assurer une veille par rapport aux autres concurrents.
- Évaluer l'acceptation des nouveaux produits et services par rapport aux clients.
- Elaborer la base de données des clients, les fiches clientèles et procéder à la segmentation de la clientèle.
- Étudier la segmentation des marchés.
- Réaliser des enquêtes de satisfaction et comportement des clients.

2.3. Fiches des postes :

L'analyse des fiches des postes de l'ensemble du personnel interviewé nous a permis d'une part de bien cibler les tâches quotidiennes de chacun et d'autre part de séparer celles initialement prévues pour une structure marketing. Cette distinction nous a aidés de repérer les tâches marketing qui doivent être intégrées à la future structure marketing.

Résultat :

- Se déplacer chez le client pour les prospections.
- Étudier les besoins clients et proposer des solutions adaptées.
- Identifier les entreprises a prospecté.
- Élaborer des solutions avec les structures techniques et les présenter aux clients.
- Faire des études et des préconisations sur les potentiels axes de développement.
- Mettre en place des bases de données concernant les clients.
- Acquérir de nouveaux clients et satisfaire les clients actuels.
- Étudier les besoins des clients.
- Appliquer la stratégie marketing en accord avec la stratégie globale de l'entreprise et participer à son amélioration.
- Participer à la réalisation de nouvelles offres et services.

Section 3 : Éléments de Suggestions et perspectives :

L'enquête faite sur le terrain et l'analyse des documents nous ont aidés à collecter un ensemble d'informations qui va nous permettre d'obtenir une vision claire sur la future structure marketing. Cela nous autorise à proposer les suggestions suivantes :

3.1 Les futures tâches et activités de la direction marketing :

- **planification stratégie et contrôle :**
 - Veiller à la réalisation des objectifs fixés dans le plan d'action, les élaborer et mettre en application la politique des prix et définir les tarifs des produits ou services en accord avec le ministère de tutelle.
 - Formuler sur la base d'études avérées des propositions de prix pour les nouveaux produits.
 - Elaborer et produire les tableaux de bords de Repoorting relatifs à l'activité.
 - Préparer et proposer la stratégie marketing sur la base des nouveaux produits et services à développer.
 - Mise en œuvre des stratégies marketing.
 - Définir la stratégie Marketing des produits, prestations et services.

Chapitre 2 :l'accompagnement d'ATS dans la mise en place d'une structure marketing

- Élaborer le budget et le plan Marketing pour chaque produit, prestation et service
- Diriger, coordonner et développer l'activité Marketing (Les cibles, le choix, axes publicitaires).
- Elaborer et tenir à jour le tableau de bord marketing avec indicateurs majeurs de l'activité

- **communication :**

- Participer à différentes manifestations de différentes dimensions événements et rencontres commerciales.
- utiliser les réseaux sociaux comme canaux de distribution.
- s'occupe de l'ensemble des réclamations.
- faire reconnaître tous les produits et services de l'entreprise en utilisant des moyens modernes.
- Mettre en œuvre les plans de communication des produits, services et prestations.
- Elaborer et diffuser les documents de promotions et de publicité ainsi que les contenus des spots.
- Élaborer les procédures, conventions et autres outils marketing, telle que les fiches produits.

- **étude de marchés et veille marketing :**

- assurer une veille par rapport aux autres concurrents.
- Évaluer l'acceptation des nouveaux produits et services par rapport aux clients
- Organiser les études et la veille marketing sur les marchés d'ATS.
- Participer à la réalisation des études de satisfaction des clients.
- Mener les études de marché pour détecter les besoins des clients, et de mesurer le taux de satisfaction des clients et l'impact de la communication.
- Mettre en œuvre des actions de fidélisation et de découverte des nouveaux produits, services et prestations
- Réaliser des enquêtes de satisfaction et comportement des clients

Chapitre 2 :l'accompagnement d'ATS dans la mise en place d'une structure marketing

- Elaborer et améliorer les processus et outils de commercialisation pour la relation client (délais –, confort, disponibilité, satisfaction,).
- **offres promotions et développement des produits**
 - Innover en développant les offres de nouveaux produits, services et prestations en cohérence avec la stratégie élaborée et en fonction des évolutions technologiques et de l'usage des TIC.
 - Elaborer et définir un plan de mise en œuvre des produits et services développés.
 - Assurer la promotion des services et prestation à forte valeur ajoutée.
 - Concevoir des actions de promotion pour développer le chiffre d'affaires des ventes et la satisfaction des clients.
 - lancement de nouveaux produits
 - Suivre le cycle de vie des produits et services offerts par le réseau
 - Réaliser les études économiques et techniques liées au développement des produits et services.

3.2 La structure de la direction marketing :

Le problème de l'organisation des fonctions et des services marketing se pose à un double niveau. En premier lieu, il s'agit de définir la position et la relation de la direction marketing par rapport aux autres directions ; en second lieu, il s'agit de définir l'organisation interne des services marketing.

3.2.1 La position de la direction marketing :

Le positionnement de la fonction marketing dans les entreprises a évolué ces dernières années. Elle est envisagée comme l'une des principales fonctions de l'entreprise et contribue à part égale à l'équilibre de l'entreprise.

A cet effet, la fonction marketing au sein d'ATS sera meilleure si elle est considérée comme une partie importante par rapport aux autres fonctions. C'est la raison pour laquelle nous avons proposé une direction autonome attachée à la division commerciale et marketing.

3.2.2 La relation de la direction marketing avec les autres directions :

La relation des différents dispositifs au sein de l'entreprise revient en premier lieu à la communication : verticale et transversale. La direction marketing doit être au centre de ces interactions.

Pour que cette direction soit rentable elle doit être en contact permanent avec les autres directions qui doivent être orientées vers les clients. C'est d'ailleurs la responsabilité du département marketing de la prendre en charge. Voici quelques exemples :

- la relation avec les commerciaux : les commerciaux d'ATS sont en contact permanent avec les clients donc, ils peuvent donner aux marketeurs des informations utiles concernant ses clients.
- Relation avec les techniciens : les techniciens peuvent fournir des informations aux marketeurs concernant les produits puisque ceux d'ATS sont des produits spéciaux de la technologie de l'information et de la communication
- relation avec la direction : maintenant c'est au service marketing de fournir des informations à la direction concernant les attentes et les besoins des clients pour définir ses axes stratégiques

3.2.3 L'organisation interne de la direction marketing :

Les études concernant les structures marketing mises en place dans les entreprises mettent en évidence plusieurs axes de découpage : les fonctions, les zones géographiques, les produits, et les marchés. Donc l'organisation interne de la fonction marketing doit prendre en considération ces quatre références.

Une structure marketing par fonction serait plus adéquate pour le bon fonctionnement de l'entreprise. On ne peut choisir une fonction par produit ni par marché d'une part à cause de l'entreprise qui dispose d'un seul type de client et d'autre part on ne peut accorder une importance à un produit qui ne participe pas beaucoup à l'augmentation du chiffre d'affaire.

3.2.4 Les avantages et les inconvénients de la structure marketing par fonction :

Les avantages et les inconvénients de la structure fonctionnelle du département marketing sont :

✓ **les avantages :**

- la simplicité administrative
- la flexibilité
- la spécialisation de chaque service permet d'avoir un bon niveau technique ce qui améliore la productivité des employés
- éviter de perdre du temps en se focalisant sur un produit qui ne participe pas beaucoup à l'augmentation du chiffre d'affaires, donc une utilisation rationnelle du temps et de ressources humaine et financière est une condition nécessaire de la réussite de l'entreprise

✓ **Les inconvénients :**

- la coordination entre les services de la structure marketing et les autres structures en particulier les services commerciaux qui deviennent lourds
- la difficulté de travailler ensemble au sein de la même structure, bute contre le refus de certains éléments de collaborer avec les autres.
- en cas d'accroissement des produits la gestion devient difficile et nécessite alors une structure par produit.
- quand l'entreprise connaît une expansion elle nécessite aussi une structure par produit.
- en cas d'absence d'un élément du groupe c'est le travail collectif qui est remis en question.

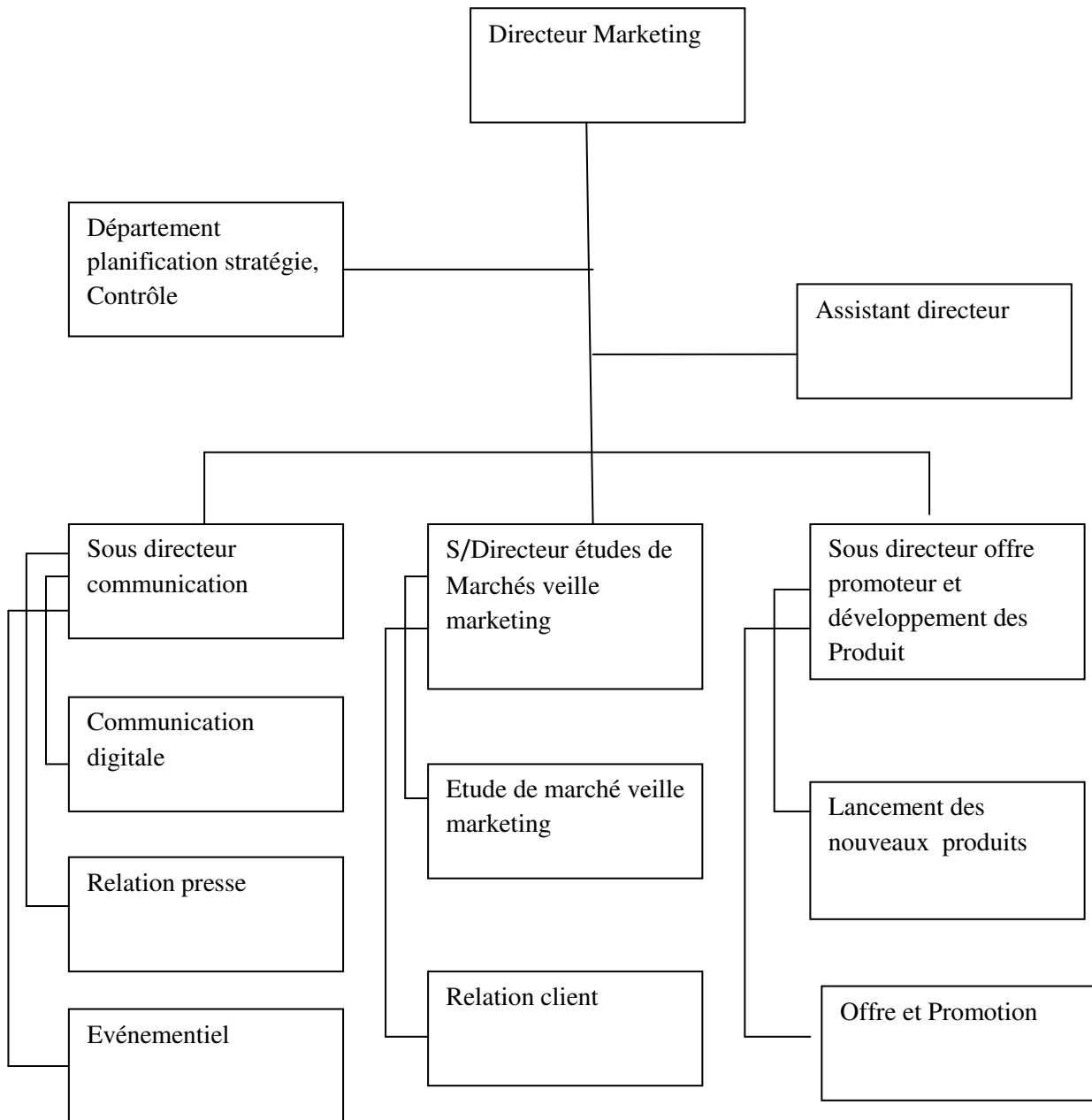
3. 3 La nomenclature des postes de la structure Marketing :

Après les résultats de l'enquête nous avons pu accéder à des tâches et des activités nécessaires dans la structure marketing que l'on va regrouper en plusieurs fonctions et postes

Intitulé du poste	Hiérarchie
Directeur marketing	Divisionnaire commercial et marketing
Sous-directeur communication produit Relation presse Communication digitale Evénementiel	Directeur Marketing Sous- directeur communication Sous -directeur communication Sous -directeur communication
Chef de département planification stratégie et contrôle	Directeur Marketing
Sous-direction développement, offre et promotion des produits Lancements de nouveaux produits Offres et promotion	Directeur Marketing Sous-directeur offre et promotion Sous-directeur offre et promotion Sous-directeur offre et promotion
Sous-direction étude de marchés et veille marketing Etudes des marchés et veille marketing Relation clients	Directeur Marketing Sous- directeurs étude de marchés Sous-directeur études de marchés
Assistante du directeur	Directeur Marketing

Source : conçu par nos soins

3.4 L'organigramme de la structure marketing



Source : conçu par nos soins

Conclusion :

Il est devenu difficile pour l'ATS de conquérir des marchés dans un environnement très compétitif et ce à cause de son manque de motivation dans leurs études.

La mise en œuvre d'une stratégie basée sur la connaissance des besoins de ses clients et le recours à la communication aurait pu lui éviter de perdre des parts de marchés

Ce travail fourni va apporter un plus à l'entreprise. Avant, elle avait perdu des parts de marchés à cause de l'absence d'une vision claire de marketing. D'une part, elle n'était pas à l'écoute de ses clients qui ne connaissaient même pas la nature de ses produits qui n'étaient pas développés.

D'autre part, l'absence de la communication portait préjudice à l'ATS sur le plan financier. Cette situation mettait l'entreprise en danger en l'empêchant de saisir les différentes opportunités qui se trouvaient au niveau du marché algérien.

A la lumière de ce travail de recherche, on assistera à une amélioration financière qui se traduira par la vente du produit qui deviendra ainsi compétitif.

Une organisation marketing orientée vers les clients devra prendre en charge leurs attentes et d'en tenir compte dans ses relations avec eux pour qu'elle puisse mieux les satisfaire, car un client satisfait est un client fidèle.

Pour aboutir à un tel résultat, il faudra penser à gérer le changement qui s'impose grâce au recrutement, à la formation et à la sensibilisation du personnel pour les clients. Une telle démarche exige évidemment des efforts de la part de l'entreprise ATS et des employés pour atteindre les objectifs qu'elle s'est déjà fixés aussi ambitieux soient-ils.

CONCLUSION GENERALE

Les grandes mutations qu'a connue l'environnement, rendent la situation de plus en plus délicate pour les entreprises. Dans un tel contexte, il devient primordial de mettre l'accent sur le développement afin de se distinguer et assurer ainsi sa survie.

Ace effet, les produits et services offerts par l'entreprise doivent être perçus comme différents pour les clients. Et pour ce faire, les entreprises doivent focaliser leurs efforts sur les études marketing

Le marketing s'impose donc dans le fonctionnement de toute entreprise et son organisation varie d'une entreprise à une autre .Elle peut être réduite à un seul service qui s'occupe de l'ensemble des activités, ou nécessite la présence d'une direction autonome.

Un constat général apporté par notre travail montre qu'il y'a un disfonctionnement qui cause une insatisfaction chez certains clients de l'ATS du a l'absence des études marketing.

Le travail de recherche que nous avons entrepris a abouti à un résultat, justifiant la mise en place d'une structure marketing dans cette entreprise.

Cela nous a permis de définir l'organisation de la fonction marketing au sein de cette entreprise qui opère dans le domaine de télécommunication par satellite. A cet effet, un ensemble d'éléments nous a aidés à déterminer la forme de cette fonction qui relève plutôt : de la concurrence, des exigences des clients, de la nature des produits.

Le marketing exige également du pragmatisme pour produire, de l'imagination pour innover, de la communication pour vendre et de la qualité pour déterminer le prix. Ces actions bien coordonnées accompagnées d'un comportement et d'un esprit collectif ou le chef guide, conseille, oriente, aboutit à un résultat performant.

En définitive, l'organisation marketing est une source de réactivité, de compétitive et de rentabilité.

BIBLIOGRAPHIE

LES OUVRAGES :

- ✓ Garrett Bernard, Dussaeg Pierre, Rodolphe Durand ,Strategor, 5éme édition, Dunod ,2006
- ✓ Minzberg, H. (1982). "Structure et dynamique des organisations." Paris: Les éditions d'organisation.
- ✓ Kotler et Dubois, Marketing, Management, 14éme édition, Pearson Education, 2009.
- ✓ Michel Barabel, Olivier Meier, Manageor, 3émé édition, Dunod, Paris ,2006

ARTICLES:

- ✓ Ansoff, H. I. (1965). Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion, McGraw-Hill Companies.
- ✓ Chandler, A. D. (1962). "Strategy and structure: Chapters in the history of the American enterprise." Massachusetts Institute of Technology Cambridge.
- ✓ Chandler, A. D. (1962). "Strategy and structure: Chapters in the history of the American enterprise." Massachusetts Institute of Technology Cambridge
- ✓ Miller, D. (1996). "Configurations de stratégies et de structures: un pas vers la synthèse." GESTION-MONTREAL-21: 43-54
- ✓ Rumelt, R. P. (1974). "Strategy, structure, and economic performance.".

LES MEMOIRES :

- ✓ M. OUSSAMA HARFOUCHE, l'impact de la technologie sur la structure organisationnelle de l'entreprise, cas des entreprises dans le secteur agroalimentaire, Mémoire de Master en Science Commerciales, option Management entrepreneuriat, École des Hautes Etudes Commerciales

SITES INTERNET :

- ✓ www.ats.dz
- ✓ www.arpt.dz
- ✓ www.apec.com

ANNEXES

Liste des annexes

Titre	Page
Guide d'entretien interne	1
Synthèse de guide d'entretien interne	2
Guide d'entretien externe	3
Synthèse de guide d'entretien externe	4

Guide d'entretien interne

1. Depuis quand travaillez-vous dans cette entreprise ?
2. Quel poste occupez-vous actuellement ? sous -directeur de la direction commerciale et communication ?
3. Depuis quand êtes-vous à la tête de cette sous -direction ?
4. De quelle mission est chargé votre sous -direction ?
5. Quels sont les objectifs de cette sous- direction ?
6. Quelles sont les tâches effectuées au niveau de cette sous-direction ?
7. Quelles sont à votre avis les tâches qui sont effectuées actuellement par la direction commerciale et qui devraient relever de la fonction Marketing ?
8. souhaitez-vous ajouter quelque chose ?

Synthèses des entretiens :

1. Depuis quand travaillez-vous dans cette entreprise ?

Nous travaillons dans cette entreprise depuis sa création.

2. Quel poste occupez-vous actuellement ?

Certains occupent actuellement le poste de sous- directeurs commerciaux, et d'autres de communication

3. Depuis quand êtes-vous à la tête de cette sous-direction ?

La plupart ont répondu qu'ils ont une certaine ancienneté à leurs postes.

4. De quelle mission est chargée votre sous-direction ?

Notre sous-direction a pour mission d'élaborer des offres commerciales pour les directions régionales car les celles-ci n'ont pas le droit de répondre aux appels d'offres, répondre aux appels d'offre et consultation, acquérir de nouveaux clients, satisfaire les clients actuels.

5. Quels sont les objectifs de cette sous-direction ?

Les objectifs de cette direction sont : augmenter le chiffre d'affaires de ce produit, booster les ventes, élargir le portefeuille clients.

6. Quelle sont les tâches effectuées au niveau de cette sous-direction ?

Les tâches effectuées au niveau de cette sous-direction sont : la validation des appels d'offres commerciales, la réception des offres techniques, le suivi des états d'avancement, prospection, lancement de nouveaux produits, et les expositions dans les foires et les salons.

7. Quelles sont à votre avis les tâches qui sont effectuées actuellement par la direction commerciale et qui devraient relever de la fonction Marketing ?

Les tâches qui sont effectuées actuellement par la sous-direction commerciale et qui devraient relever de la direction marketing sont : les études de marché surtout pour les nouveaux produits, l'acquisition de nouveaux clients, la satisfaction des clients existants, la stratégie prix, le contrôle, les expositions dans les salons les foires, le contact avec les clients, le lancement des nouveaux produits

8. souhaitez- vous ajouter quelque chose ?

Guide d'entretien externe :

1. Quel est le statut de votre entreprise ?
2. Depuis quand êtes- vous clients d'ATS ?
3. Quels sont les produits et/ou services utilisez- vous ?
4. Comment êtes-vous informés des produits et services offerts par ATS ?
5. Est-ce que vous connaissez tous les produits et services d'ATS ?
6. Qu'est-ce qui vous empêche de ne pas les connaître ?
7. Depuis quand utilisez-vous les produits ATS, en êtes-vous satisfaits ?
8. Sinon, quels sont les causes d'insatisfaction, liées au produit ou bien à leur relation avec ATS ?
9. Dans ce même contexte, que proposez-vous pour ATS ?
10. Comment qualifiez-vous, votre relation avec ATS ?
11. En quoi cette relation gagnerait- elle à être améliorée ?
12. êtes-vous en contact permanent avec l'entreprise ?
13. Quand ATS met un nouveau produit, une nouvelle offre sur le marché, est- ce que l'information vous parvient ?
 - Si oui comment ? Si non pourquoi ?
14. Connaissez-vous des entreprises qui offrent les mêmes services et /ou produits qu'ATS ?
 - Si oui comment situez-vous ATS par rapport à ces entreprises en termes de relation ?

Synthèse des entretiens :

1. Quel est le statut de votre entreprise ?
Notre entreprise revêt un caractère privé.
2. Depuis quand êtes- vous clients d'ATS ?
Nous sommes clients d'ATS depuis la création de l'entreprise.
3. Quels sont les produits et/ou services utilisez- vous ?
Les produits et les services que nous utilisons sont le : VSAT, la géolocalisation et Thuraya.
4. Comment êtes-vous informés des produits et services offerts par ATS ?
Nous sommes informés par les produits et les services offerts par ATS grâce à l'internet, de bouche à oreille, par e-mail et les foires.
5. Est-ce que vous connaissez tous les produits et services d'ATS ?
Non, pas tous.
6. Qu'est-ce qui vous empêche de ne pas les connaître ?
Ce qui nous empêche de les connaître est l'absence de la publicité, de la communication.
7. Depuis quand utilisez-vous les produits ATS, en êtes-vous satisfaits ?
Depuis que nous utilisons les produits ATS, nous sommes satisfaits mais il existe quelques problèmes bien sûr : l'indisponibilité des produits, les défaillances qu'ils présentent ou encore des problèmes de communication.
Sinon, quels sont les causes d'insatisfaction, liées au produit ou bien à leur relation avec ATS ?
8. Dans ce même contexte, que proposez-vous pour ATS ?
Nous souhaitons que l'entreprise fasse des promotions, de la publicité, améliorer ses pratique de communication, développer ses produits, utiliser les réseaux sociaux.
9. Comment qualifiez-vous, votre relation avec ATS ?
Nous pensons que notre relation avec l'ATS s'améliore en fonction de la qualité et du prix des produits.
10. En quoi cette relation gagnerait- elle à être améliorée ?
Elle ne peut être amélioré que si les produits sont développés et que les prix sont raisonnables.

11. Êtes-vous en contact permanent avec l'entreprise ?

Malheureusement non c'est plutôt le rôle inverse.

12. Quand ATS met un nouveau produit, une nouvelle offre sur le marché, est-ce que l'information vous parvient ?

13. Quand ATS met un nouveau produit sur le marché l'information ne nous parvient pas toujours à temps à cause du déficit de communication.

14. Connaissez-vous des entreprises qui offrent les mêmes services et /ou produits qu'ATS ?

Oui, il existe des entreprises similaires à ATS mais qui exercent à titre privé ; elles rivalisent d'ailleurs avec elle.

- Si oui comment situez-vous ATS par rapport à ces entreprises en termes de relation ?

Nous n'avons pas encore travaillé avec elles.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE 1 : les configurations stratégiques –structures comme élément du désigne organisationnelle.....	4
Introduction :	5
Section 1 : organisation structurelle d’Algérie Télécom Satellite	6
1.1 l’Organigramme de l’ ATS :	7
1.2 Organigramme de la direction d’OUERGLA :	8
Section 2: structure organisationnelle et stratégie d’entreprise	9
2.1 Les configuration structurelles :	10
2.1.1 Les éléments de bases d’une entreprise :	10
2.1.2 Les mécanismes de coordination :	11
2.1.3 Les structures organisationnelles.....	12
2.2 Les stratégies d’entreprise:	14
2.2.1 Stratégie globale	16
2.2.2 Stratégie d’affaire ou business strategy :	16
Section 3 : L’approche par les configurations stratégies- structures.....	17
3.1 interaction stratégie- structure :	18
3.2 Appariements entre stratégie et structure :	18
Conclusion :.....	20
CHAPITRE 2 :	21
Accompagnement d’ATS dans la mise en place d’une structure marketing	21
Introduction :	22
Section 1 : méthodologie de recherche et présentation de l’entreprise.....	23
1.1 Méthodologie de l’approche :	23
1.2 guide d’entretien :	25
1.3 Présentation de l’organisme d’accueil :	25
1.3.1 Mission et objectifs:	25
1.3.2 Solutions d’ATS:	26

1.3.3 Le portefeuille clients :.....	26
1.3.4 La contribution des produits au chiffre d'affaire :.....	26
Section 2 : analyse des résultats :	27
2.1 Analyse des résultats des entretiens :	27
2.1.1 Entretiens avec le personnel d'ATS	27
2.1.2 Entretiens avec les clients d'ATS	28
2.2 Référentiel des emplois et métiers du marketing :	29
2.3 Fiches des postes :	30
Section 3 : Éléments de Suggestions et perspectives:	31
3.1 Les futures tâches et activités de la direction marketing :.....	31
3.2 La structure de la direction marketing	33
3.2.1 la position de la direction marketing	33
3.2.2 La relation de la direction marketing avec les autres directions :	33
3.2.3 L'organisation interne de la direction marketing	43
3.4 L'organigramme de la structure marketing.....	36
Conclusion :	38
CONCLUSION GENERALE	39
BIBLIOGRAPHIE	41
ANNEXS	43