

Ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Université Abderrahmane Mira de Béjaïa Faculté des S.E.C.S.G



Département des Sciences Commerciales

Mémoire de fin d'étude Master 2

Pour l'obtention du diplôme de master en science commerciale

Option : Logistique et Distribution

**Analyse de la stratégie de l'entreprise et
d'orientation stratégique**

Cas d'une entreprise : Yalidine

Réalisé par :

SANGHO Malick ABBA

Encadrer par :

Mr CHITTI Mohand



Année Universitaire

2023 - 2024

REMERCIEMENT

Je remercie le DIEU tout puissant qui m'a donné, santé, force et m'a permis de préparer ce travail. Mes profonds remerciements pour mes parents ABBA HAMBALY et MARIAM DIAKITE, à mon oncle Ahmadou Ibrahim SANGHO et à ma grande sœur Mme KEITA Khadija SANGHO qui ont tant sacrifié pour moi et ils m'ont donné un exemple de persévérance, rigueur et d'une éducation d'on je suis fier et reconnaissante de toute ma vie.

Mes remerciements à toute ma famille, à mes sœurs, mes frères, mes tantes, mes tontons pour leur soutien moral durant toute cette période.

Mes remerciements pour les enseignants qui ont contribué à mon cursus et à ma formation et spécialement Pr. CHITTI MOHAND pour ses précieuses orientations, conseils et sa disponibilité.

DEDICACE

Je dédie ce modeste travail aux personnes les plus chers à mon cœur :

- A mon défunt père Abba Hambaly SANGHO qui a été un modèle pour moi et que son âme repose en paix ainsi qu'à tous nos défunts musulmans ;
- A ma mère également qui est la personne la plus précieuse de ma vie, la prunelle et qui ne cesse de prier pour moi de jour en jour ;
- A ma très chère grande sœur Mme KEITA Khadija SANGHO ;
- Mes frères et sœurs Kaou, Inna et Assanatou ;
- A tous mes chers amis (es) de loin ou de près ;

Et en fin à toutes les personnes qui m'ont soutenu et qui ont participé à l'élaboration de ce travail.

Liste des Tableaux

Tableau 1 : Rapport Annuel de l'évolution des parts de marché	3
Tableau 2: Rapport de l'ARPCE 2022	4
Tableau 3: l'évolution de la croissance de la livraison du E-commerce en termes de revenu 2021 et 2022 en Algérie.	30
Tableau 4: L'évolution de la croissance de la livraison du E-commerce en termes de revenu 2021.....	31
Tableau 5 : Figure 10: Les données du rapport de Yalidine de l'évolution des parts de l'entreprise en terme de revenu Exportation janvier 2024.....	38
Tableau 6: Figure 11:Les données du rapport de Yalidine de l'évolution des parts de l'entreprise en terme de revenu Exportation janvier 2024.....	39

Liste Des Figures

Figure 1: la différence entre la différenciation et la spécialisation de Yalidine sur le marché.	6
Figure 2: Cycle de vie de Yalidine	7
Figure 3: Les cinq forces de Porter de Yalidine.....	25
Figure 4: La matrice SWOT de l'entreprise.	28
Figure 5: le positionnement de Yalidine.....	29
Figure 8: L'évolution des parts de marché en termes de revenu 2022 de Yalidine.	33
Figure 9: L'analyse sur le marché national avec les 5+1 forces de porters.	35
Figure 10: Les données du rapport de Yalidine de l'évolution des parts de l'entreprise en terme de revenu Exportation janvier 2024	Error! Bookmark not defined.
Figure 11: Les données du rapport de Yalidine de l'évolution des parts de l'entreprise en terme de revenu Exportation janvier 2024	Error! Bookmark not defined.
Figure 12: Responsable de l'écoute clients de l'agence de Bejaïa, 2024	41

Sommaire

REMERCIEMENT	2
DEDICACE.....	3
INTRODUCTION GENERALE	7
CHAPITRE LITTERAIRE	
Section 1 : La stratégie de l'entreprise	2
Section 2 : Les outils du diagnostic stratégique.....	3
Section 3 : Les orientations stratégiques de l'entreprise.....	4
Conclusion du chapitre :	7
CHAPITRE 1 :	
SECTION 1 : L'analyse des sources d'avantage concurrentielle de l'activité (yalidine) :.....	2
Section 2 : L'analyse du cycle de vie de l'activité Yalidine	7
SECTION 2 : Les orientations stratégique de développement de Yalidine Express :.....	8
SECTION 3 : Le développement réseau : Obstacles et Contraintes (le dernier kilomètre)	11
Conclusion du chapitre :	13
CHAPITRE 2 :	
SECTION 1 : Emergence de Yalidine et son histoire	15
Section 2 : Diagnostic Externe	16
SECTION 3 : Analyse de la position de Yalidine sur le marché.	28
CHAPITRES :	
Section 1 : Analyse des manœuvres stratégiques grâce aux résultats de l'avantage des 5(+1) forces.	35
Section 2 : Analyse de l'activité de l'agence et des flux de Bejaïa (Janvier).....	38
Section 3 : Analyse du portefeuille clients.....	38
Section 3 : Diagnostic Interne de l'agence de Yalidine Bejaia.....	40
Conclusion du chapitre :	43
CONCLUSION GENERALE	
Liste bibliographique.....	45
ANNEXE	45
Résumé	45

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GÉNÉRALE

L'émergence du commerce électronique dans les années 1990 aux USA a rapidement transformé les paysages économiques du monde.

L'essor des géants mondiaux tels que Alibaba, Amazon et eBay, a radicalement changé le commerce traditionnel et a fait émerger l'activité de livraison des colis (e-commerce). L'activité classique dominée par la poste et certains géants comme DHL, FedEx express, a connu une transformation radicale, avec l'avènement d'entreprises spécialisées.

Dans le contexte Algérien, la configuration du marché de livraison (courrier et colis) était dominée par la poste et les géants mondiaux (DHL, EMS, Fed express), mais en 2013 une petite TPE de 09 salariés arrive sur le marché : Yalidine Express. Depuis, plusieurs facteurs ont bouleversé et rendu l'activité très attractive telle que la loi sur le e-commerce en 2017, la covid-19 et la démocratisation de l'internet en Algérie.

Avec la modification de l'environnement, qui crée des opportunités d'affaires mais aussi des menaces, il est essentiel d'étudier l'évolution de la stratégie de l'entreprise. L'entreprise Yalidine objet de notre recherche est passée d'une TPE à une très grande entreprise avec plus de 4300 salariés, qui veut rester leader et asseoir sa domination sur le marché Algérien.

Dans notre travail de recherche, poussé par la curiosité scientifique, nous tenterons d'un côté expliquer l'évolution de l'activité et d'un autre côté la stratégie de développement et de croissance de ce champion Algérien avec une part de marché de 70% du marché national.¹

Notre problématique consiste à apporter une réponse à la question centrale suivante :

- **Quelles sont les options stratégiques de développement de l'entreprise Yalidine Express ?**

Pour solutionner et cerner notre problématique plusieurs questions subsidiaires sont nécessaires :

Sq 1 : Quelles sont les sources d'avantages concurrentielles et les facteurs clés de succès de l'activité ?

¹ Source : L'entreprise yalidine par le directeur commercial.

Sq 2 : Quelles sont les opportunités et les menaces de l'environnement ?

Sq 3 : Quelle est l'intensité concurrentielle et quelles sont les manœuvres stratégiques de développement ?

Sq 4 : Quelle est la situation de l'activité opérationnel au niveau de l'agence de Bejaia ?

Pour tenter de résoudre la problématique posée et d'apporter des réponses aux sous questions, nous avons opté à poser les hypothèses suivantes :

H1 : L'entreprise Yalidine maîtrise les facteurs clés de succès qui lui permettent de dominer son marché malgré son jeune âge.

H2 : La croissance intensive, les stratégies de croissance externe et d'alliance sont plus rapides et plus adaptées à la stratégie de l'entreprise Yalidine.

H3 : L'agence de Bejaïa est rentable mais la qualité de service ne suit pas.

Pour vérifier nos hypothèses et répondre à notre problématique, nous avons opté à la démarche méthodologique axée sur une recherche documentaire en se basant sur des sources internes et externes à l'entreprise à travers une analyse empirique des données secondaires. Notre recherche est complétée par des entretiens libres avec des responsables de l'entreprise notamment le directeur commercial corporat.

Notre travail est divisé en trois chapitres :

- Chapitre 1 : Les orientations stratégiques développement de l'activité.
- Chapitre 2 : L'émergence de l'entreprise Yalidine et son histoire.
- Chapitre 3 : Les manœuvres stratégiques possibles et analyse de l'activité d'une agence (Bejaïa).

CHAPITRE LITTÉRAIRE

Aujourd'hui, la stratégie d'entreprise est l'une des fonctions fondamentales de toute organisation. Il n'y a guère de grande entreprise dans laquelle on ne rencontre pas un département spécialisé dans la stratégie d'entreprise.

D'ailleurs un certain nombre de conseils d'administration se réfèrent à des cabinets de conseil en stratégie pour les orienter.

La stratégie d'entreprise est apparue dans les années 60 aux Etats-Unis.

Avant cette date, la stratégie était essentiellement une préoccupation militaire.

L'étymologie même du mot stratège rappelle d'ailleurs ces origines guerrières : en grec ancien, *stratos* signifie « armée » et *agos* « je conduis ».

La transplantation des concepts militaires à l'entreprise a été fortement facilitée par la reconversion de nombreux officiers de l'armée américaine dans les grands groupes comme General Electric, Ford, Boeing ou General Motors après la seconde guerre mondiale.

Avec les années 70, la stratégie est devenue plus opérationnelle, tout en restant encore très déterministe. Afin de pallier les défauts de mise en œuvre des modèles existants, Ansoff a introduit le concept de planification stratégique à la fin des années 60.

Grâce à tous ces apports, la stratégie est devenue une démarche bien structurée, qui a permis d'aboutir à des mesures opérationnelles. Au milieu des années 70, Ansoff a proposé le concept de gestion stratégique, qui met l'accent sur l'articulation entre la formulation des objectifs stratégiques et leur déploiement. Il intègre notamment la technologie et les ressources humaines dans la réflexion stratégique.

En 1980, Michael Porter, professeur à la Harvard Business School, a élargi le champ de l'analyse stratégique avec son ouvrage *Competitive Strategy* (Analyse stratégique et concurrence), qu'il a complété en 1985 avec *Competitive Advantage* (L'avantage concurrentiel).

L'approche de Porter consiste à identifier les structures concurrentielles de chaque activité et à réagir en conséquence. Il a défini ainsi le modèle des 5 forces de la concurrence, identifié les stratégies génériques de domination, différenciation et focalisation et analysé l'avantage concurrentiel des entreprises au moyen de leur chaîne de valeur.

Selon Porter, l'avantage concurrentiel s'obtient par la maîtrise des forces sous-jacentes à l'industrie, qui déterminent les facteurs clef de succès.

Par ailleurs, au milieu des années 80, le BCG a proposé une seconde matrice qui distingue également des stratégies génériques en s'appuyant sur une typologie des systèmes concurrentiels.²

Section 1 : La stratégie de l'entreprise

1) Définition d'une stratégie

À l'origine, le mot « stratégie » désignait l'art de préparer et de mener la guerre. En revanche, la stratégie de l'entreprise est liée aux situations de concurrence.

² <https://passeportmanager.com/5-3histoire-de-la-strategie> , consulté 30/06/2024

Selon l'économiste américain Alfred Chandler, la stratégie de l'entreprise peut se définir comme « la détermination des buts et objectifs à long terme d'une entreprise et le choix des actions et de l'allocation des ressources nécessaires pour les atteindre. »

Pour le sociologue Wright, « la stratégie est composée des plans pour atteindre des résultats en rapport avec les missions et les objectifs de l'entreprise. »

Pour Michael Porter, déterminer la stratégie de l'entreprise, c'est « déceler les voies et les moyens permettant à l'entreprise de s'assurer un avantage concurrentiel défendable sur la longue période dans chacun des secteurs où elle est présente. » Porter montre quoi faire et comment faire pour permettre à la firme de survivre dans le long terme. La stratégie de l'entreprise regroupe, par conséquent, les décisions qui engagent son avenir, sa pérennité, et concerne donc ses rapports avec son environnement (PESTEL).³

La stratégie se définit à différents niveaux :

La stratégie globale ou corporate strategy : consiste à choisir les domaines d'activités stratégiques (DAS) ainsi que l'allocation des ressources ;

La stratégie de domaine ou business strategy : stratégie menée au niveau de chaque domaine d'activité ;

La stratégie fonctionnelle : stratégie de chaque fonction au sein de la stratégie globale.

Section 2 : Les outils du diagnostic stratégique

A. Le diagnostic externe (l'environnement de l'entreprise)

Ici, on étudie les menaces et les opportunités auxquelles l'entreprise pourrait être confrontée.

L'étude de l'environnement revient à comprendre les conditions de lutte entre acteurs d'un même secteur d'activité.

On utilise, le plus souvent, la méthode PESTEL (Politique, Économique, Socioculturel, Technologique, Écologique et Légal) afin d'étudier ces facteurs globaux, qui peuvent avoir un impact sur l'entreprise.

On peut également utiliser « les cinq forces de la concurrence » de Porter (la rivalité entre les entreprises présentes, le pouvoir de négociation des fournisseurs, le pouvoir de négociation des clients, la menace de nouveaux entrants sur le marché et la menace de produits de substitution).

B. Le diagnostic interne (forces et faiblesses de l'entreprise)

Ici, on évalue les chances qu'aura l'entreprise pour obtenir un positionnement favorable sur son secteur d'activité. Elles peuvent être déterminées à l'aide d'une série de modèles d'analyse, tels que :

La chaîne de valeur : ensemble des activités créatrices de valeur ;

L'analyse des ressources : tangibles telles que des ressources physiques (immobilisations, matérielles...), humaines (effectif, âge, composition) ou financières (indépendance,

³ GERRY Johnson : Stratégique Pearson, 10^e édition, Tours, 2014, p 2-3 .

solvabilité, liquidité, rentabilité), et intangibles telles que la technologie (image, brevet, marque...);

L'analyse des compétences : collectives, individuelles, générales, transversales (entre services de l'entreprise ou entre entreprises partenaires) et spécifiques aux fonctions ou métiers de l'entreprise.

Or, depuis les années 80, et face à un environnement concurrentiel instable, on admet qu'il ne suffit plus de considérer le métier global de l'entreprise, mais qu'il faut le décomposer et affiner l'analyse au travers des domaines d'activités stratégiques.⁴

C. Un point sur les domaines d'activités stratégiques

La segmentation stratégique revient à découper l'entreprise, en fonction de domaines d'activités homogènes, pour lesquels il est possible de formuler des stratégies particulières. Avec plusieurs DAS, l'entreprise dispose alors d'un portefeuille d'activités.

Pour chaque DAS, un avantage compétitif est construit à partir de quelques facteurs clés de succès. Ce sont, tout simplement, les compétences et les ressources qu'une entreprise doit détenir dans un segment pour être performante.⁵

Section 3 : Les orientations stratégiques de l'entreprise

La notion d'avantage concurrentiel peut-être définie comme la capacité de l'entreprise à mobiliser ses ressources sur ses points forts, afin de saisir une opportunité offerte par le marché. On parlera de « facteurs clés de succès » pour désigner l'ensemble des éléments qui présentent un atout pour la réussite de l'entreprise.

Identifier la nature de l'avantage concurrentiel d'une entreprise nous amène à étudier son portefeuille de technologies et sa capacité d'adaptation ou de réaction.

A. L'analyse du portefeuille de technologies

Il s'agit ici de son domaine de compétences, donc des technologies qu'elle maîtrise. Elles représentent un avantage concurrentiel fort, et c'est en se fondant sur ce domaine de compétences que l'entreprise devra construire son développement.

On distingue donc plusieurs niveaux de technologies selon le cabinet Arthur D. Little :

Les technologies de base : Facilement disponibles et connues de tous ;

Les technologies clés : A la pointe de la performance et ne sont maîtrisées que par l'entreprise (compétence distinctive) ;

Les technologies émergentes : En phase de développement. Ne procurent pas encore d'avantage concurrentiel.

Enfin, ces technologies ont un cycle de vie :

Le démarrage : nouvelle technologie ;

⁴ GERRY Johnson : Stratégique Pearson, 10^e édition, Tours, 2014, p 36-60

⁵ GERRY Johnson : Stratégique Pearson, 10^e édition, Tours, 2014, p 233

Le développement : Une accumulation de connaissances et des expériences augmentent les possibilités de mise en œuvre. La technologie devient incontournable ;

La maturité : Cette technologie ne peut plus être améliorée, mais elle constitue une source de rentabilité pour l'entreprise ;

Le déclin : De nouvelles technologies apparaissent. Il est important d'être capable de remplacer la technologie utilisée jusqu'à présent par la nouvelle qui émerge.

B. L'analyse du portefeuille d'activités

L'analyse du portefeuille d'activités stratégiques sera ensuite conduite à partir de matrices d'optimisation de portefeuille. En termes d'exemple, nous pouvons évoquer la méthode Pareto

<p><u>Domination par les coûts</u> (dominer les concurrents grâce à un prix de vente très compétitif permettant toutefois de conserver une marge confortable)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Avantage concurrentiel si la demande est sensible au prix. – Barrières à l'entrée (taille critique). – Profiter d'économies d'échelle, de l'effet d'expérience et de l'effet d'efficience. 	<ul style="list-style-type: none"> – Risque sur le climat social (délocalisations, restructurations, suppressions de postes...). – Capacité d'innovation altérée. – Perte de qualité. – Risque de guerre de prix et donc affectation sur les marges. – Altération de l'image de marque.
--	--	--

<p><u>Différenciation</u> (proposer une offre perçue comme différente de celles qui sont habituellement présentes sur le marché)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Avantages concurrentiels (image, qualité...). – Prix de vente plus élevé. 	<ul style="list-style-type: none"> – Clients parfois sensibles au prix.
---	--	--

<p><u>Diversification</u> (correspond à la fois à de nouveaux produits et à de nouveaux marchés. Elle prend deux formes</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Trouver des relais de croissance. – Avantage concurrentiel (création de synergies). – Maîtrise du risque. 	<ul style="list-style-type: none"> – Surcoût de gestion. – Complexité de gestion. – Synergies parfois insuffisantes. – Risque sur l'identité. – Difficulté d'atteinte d'une taille critique
--	---	--

conglomérales = pure ou concentrique = liée)		sur chaque DAS.
---	--	-----------------

<u>Spécialisation</u> (conduit à privilégier son métier, à mobiliser toutes ses ressources pour réussir et renforcer son avantage concurrentiel)	<ul style="list-style-type: none"> – Image de spécialiste. – Simplicité de gestion. – Concentration des moyens sur une seule activité. – Taille critique (donc rendements d'échelle...). 	– Dépendance envers un seul DAS.
--	--	----------------------------------

<u>Internationalisation</u> (développer ses activités à l'étranger)	<ul style="list-style-type: none"> – Réduire les coûts (délocalisation). – Économies d'échelle. – Relais de croissance. – Sécuriser des débouchés en aval ou des approvisionnements en amont. – Échapper aux risques liés à la conjoncture, au cycle de vie des activités et du produit et à la dépendance à un marché trop étroit... 	<ul style="list-style-type: none"> – Complexité de gestion (et des contraintes légales imposées dans le pays d'accueil). – Coût et risque importants (beaucoup de capitaux, des frais d'organisation et des coûts humains importants). – Perte de savoir-faire. – Adaptation à la culture d'un pays. – Risque de change, politique, de perte de contrôle..
---	--	---

Conclusion du chapitre :

La stratégie est une sorte de lien entre l'entreprise et son environnement. Une décision stratégique se distingue d'une décision tactique ou opérationnelle par des points.

L'orientation stratégique est l'ensemble des activités et des décisions qu'une entreprise doit prendre pour atteindre ses objectifs.

Une orientation stratégique permet de s'assurer que tous les acteurs de l'entreprise se concentrent sur les mêmes buts.

Les décisions stratégiques ont en général pour but l'obtention d'un avantage concurrentiel. L'opinion a ainsi pour objectif d'atteindre une diffusion minimale afin d'asseoir sa crédibilité face aux autres quotidiens. Dans la sphère publique, un avantage stratégique peut consister à fournir de meilleurs services que les autres acteurs, de manière à obtenir le soutien et le financement des autorités de tutelle. Dans tous les cas, la pérennité de l'avantage concurrentiel repose sur deux conditions fondamentales.

Pour mieux déterminer la meilleure orientation, l'entreprise doit évaluer la pertinence, l'acceptabilité et la faisabilité des différentes options. Cela implique une analyse approfondie de l'environnement externe (analyse PESTEL, forces de porter) et interne (analyse SWOT, chaîne de valeur).

CHAPITRE 1 :
LES ORIENTATIONS
STRATÉGIQUES DE
DÉVELOPPEMENT DE L'ACTIVITÉ

Chapitre 1 : Les orientations stratégiques de développement de l'activité

Chaque organisation doit obéir à une logique de continuité et de développement tout au long du parcours de son existence. En effet l'environnement socio-économique, les fournisseurs, les clients, le mode de consommation, la mondialisation, la digitalisation progressive dans lequel évoluent les entreprises imposent à leurs dirigeants des chemins très souvent sinueux, parfois accidentés et criblés de surprises. Pour garder l'œil grand ouvert sur sa mission et sa vision, Il est donc plus qu'impératif que chaque entreprise fasse ses propres diagnostics externes et internes pour se situer par rapport à son marché et ainsi définir les outils de sa survie ou ce qu'on appelle sa stratégie de développement à court et à moyen terme. C'est ce que nous tenterons de présenter dans les paragraphes suivants, en l'occurrence pour Yalidine.

En amont de nouveaux entrants dans le métier avec des stratégies tarifaires de pénétration de marché très agressives séduisent beaucoup de nouveaux vendeurs eux aussi en pénétration de marché toujours à la recherche des affaires bon marché.

En aval, le facteur social issu de la crise économique née de la pandémie du covid-19 réduit considérablement le pouvoir d'achat des citoyens et donc directement la demande de consommation. Les achats en ligne perdent d'allure et les croissances sont périodiquement en perte de vitesse.

SECTION 1 : L'analyse des sources d'avantage concurrentielle de l'activité (yalidine) :

L'analyse concurrentielle permet d'identifier ses concurrents, de connaître leurs forces et faiblesses et de définir sa stratégie. Ce qu'il faut noter Yalidine a analysé le marché, les canaux de distributions (livraison) et stratégie de ses concurrents.

Les concurrents peuvent être directs, indirects ou potentiels. Il faut analyser les plus menaçants. Les informations sur nos concurrents se collectent sur internet, auprès des clients ou des syndicats professionnels.

Les données collectées s'analysent dans des tableaux comparatifs pour comprendre le positionnement de chacun.⁶

L'entreprise Yalidine réussit mieux que ses concurrents, toutes choses égales par ailleurs, elle s'est perfectionné de son développement sur le long terme dans son secteur d'activité, tout en atteignant des niveaux de rentabilité supérieurs à la moyenne du secteur,

⁶ Analyse concurrentielle : Définition, Méthode & Exemple (propulsebyca.fr) (24/01/2024 à 21 :37).

Chapitre 1 : Les orientations stratégiques de développement de l'activité

c'est-à-dire en créant davantage de valeur pour ses actionnaires que la plupart de ses concurrents. Pour atteindre un tel objectif, Yalidine n'a que deux leviers à sa disposition : le niveau des coûts qu'elle doit supporter pour répondre à ses offres et le niveau des prix qu'elle parvient à faire accepter à ses clients.

Yalidine livre les produits à une offre s'inscrivant dans le cadre de l'offre de référence de la distribution, parvient donc à faire payer à ses clients un prix correspondant à cette offre de référence, et supporte des coûts légèrement inférieurs à ceux des concurrents produisant une offre similaire grâce à sa stratégie de coût, qui dans la plupart des cas est aussi une stratégie.⁷

Capacités de distribution sur 58 wilayas avec une présence marquée sur les zones éloignées du sud Algérien (Adrar, Béchar, El Bayadh, Laghouat, Djelfa, Ouargla, Hassi Messaoud, El Oued et Biskra, Tamanrasset et Tindouf, ce qui offre un large spectre de clients potentiels aux vendeurs en ligne. Et qui répond aux besoins de ses clients dans les quatre côtés du territoire national.

Plate-forme numérique partagée avec ses clients pour le traitement opérationnel, suivi et la comptabilité.

Socialisation des clients en ce sens qu'on partage d'énormes surfaces physiques et numériques durant la production du service.

Elle est composée de deux groupes à cibles différentes. Le premier groupe est celui des grandes compagnies connues sur le marché domestique et servant les grandes entreprises publiques et privées, les assurances et les banques. On peut citer par non ordre d'importance DHL, EMS, Falcon Express, Conexlog et AMAREX.

Tableau 1 : Rapport Annuel de l'évolution des parts de marché

Classement	Part de marché
DHL International Algérie	78,09%
EMS Champion Post	17,26 %

⁷ Laurence LEHMAN-ORTEGA : STRATOR toute la stratégie d'entreprise DUNOD, 7 éditions, Paris, 2016, p 191.
Frédéric LEROY et autres : STRATOR toute la stratégie d'entreprise DUNOD, 7 éditions, Paris, 2016, p 191.
Bernard GARRETTE et coll. : STRATOR toute la stratégie d'entreprise DUNOD, 7 éditions, Paris, 2016, p 191.

Chapitre 1 : Les orientations stratégiques de développement de l'activité

Conexlog	3,77 %
Falcon Express	0,83 %
AMAREX	0,05 %

Source : Elaborer par moi-même à partir des données du rapport annuel de l'évolution des parts de marché en termes de revenu 2022.

L'autre groupe est composé des grandes, jeunes et petites entreprises en cours de développement souvent régionales encore en gestation avec parfois beaucoup d'ambition de se tailler une place sur le marché. Leurs parts de marché dans la messagerie d'affaire demeurent très faibles du fait de leurs disqualifications en raison de leurs faibles tailles et souvent pauvres en notoriété comme : Yalidine EL Djazair, Guepex, Fast Mail, AMAREX Algérie, et Nord et Ouest.

Tableau 2: Rapport de l'ARPCE 2022

Opérations	Part de marché 2022
Yalidine Express	53,08 %
Guepex	17,89 %
Fast Mail	6,80 %
AMAREX Algérie	4,67 %
Nord et Ouest	4,20 %

Source: Rapport de l'ARPCE (Autorisation de Régulation de la Poste et des Communications Électroniques).

Yalidine occupe une place mondiale de 95,171 au classement mondial et leader sur le territoire national et le part de marché de yalidine domestique qu'elle domine avec sa filiale Guepex de 70.97 %.⁸

Elles se tournent alors sur le marché des ventes en lignes avec COD (cash en delivery) en pleine expansion où elles se livrent une bataille sans merci. Le marché cible de YALIDINE Express est essentiellement composé de vendeurs en ligne via les réseaux sociaux, les sites professionnels de vente e-commerce. C'est un nouveau marché en plein développement pour de multiples raisons sociaux économiques. On peut déjà citer la connexion d'une grande

⁸ www.similarweb.com (24/01/2024 à 23h50)

partie des ménages à l'internet domestique et aussi et surtout via les opérateurs de la téléphonie mobiles qui proposent des offres très intéressantes et rapprochent de plus en plus les e-commerçants de leurs clients. Aussi du fait du développement de son réseau domestique (présence dans 58 wilayas), YALIDINE Express se positionner comme leader du marché de la logistique express des produits vendus en ligne.

1.1 Analyse des sources d'avantages concurrentiels :

L'analyse des sources d'avantages concurrentiels est un modèle permettant d'identifier la sensibilité de la différenciation et la sensibilité de la spécialisation.

a. La sensibilité à la différenciation :

Les environnements fragmentés se caractérisent par un nombre très important de sources de différenciation possibles. En revanche, les barrières à l'entrée sont limitées. Il existe ainsi un grand nombre d'atouts sur lesquels Yalidine peut s'appuyer pour distinguer son offre de celle de ses concurrents et échapper ainsi à une concurrence directe par ces offres. Elle est due à la capacité de l'entreprise et essentiellement à la facilité de modifier ces offres et la cible.

Des entreprises de petite taille peuvent livrer localement des lunettes, des produits dangereux, un courrier juridique et administratif avec un réseau de distribution développé ainsi que le matériel logistique performant et neuf de Yalidine permettent de saisir l'opportunité du marché de la livraison qui est à fort potentiel en développant son portefeuille clients. Grâce à son Application de suivi unique l'entreprise s'est adaptée au nouveau comportement d'achat du consommateur en lui procurant un suivi en temps réel de sa marchandise et au moindre délai, la rapidité, la ponctualité ainsi la fiabilité.

L'activité n'est pas faisable à l'économie d'échelle n'est que c'est des activités de main d'œuvres (service) les sales charges fixes à partages sont les charges du siège, de la décision peut classer cette activité comme fragmente.

b. La sensibilité à la spécialisation :

Les environnements spécialisés se caractérisent par un nombre très important de sources de différenciation possibles. En outre, ils présentent des barrières d'entrée. En 2013, avec la création de l'entreprise yalidine express, l'entreprise s'est spécialisé dans le courrier classique le cible est les grands entreprises (Banque, Assurances, etc.), cette situation conduit alors à

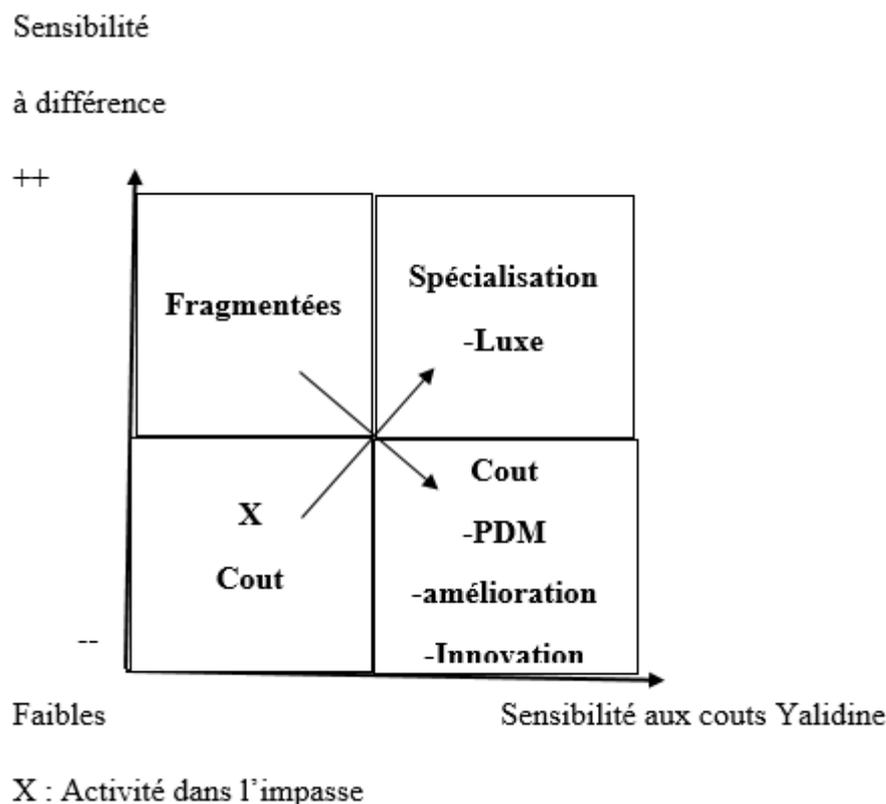
Chapitre 1 : Les orientations stratégiques de développement de l'activité

une « coexistence pacifique » d'entreprise qui a choisi des sources de différenciation différentes et est positionnée sur des créneaux spécifiques (Garibaldi, 2001).

Mais pour devenir le leader et prendre des parts de marché et non seulement de se distinguer de ses concurrents, mais aussi de développer un avantage concurrentiel durable du fait du caractère défendable de cette différenciation.

Les dirigeants de la firme l'ont transformé en stratégie du volume pour anticiper la loi sur le e-commerce. Avec l'arrivée de la crise de covid-19, la décision est une réussite pour l'entreprise pour assoir sa stratégie, l'entreprise doit chercher la croissance rapide, le développement de son réseau de vente et de distribution et investir dans la fonction logistique et cette situation permet de diminuer la rivalité concurrentielle et d'assurer des marges et une rentabilité intéressantes pour l'entreprise.⁹

Figure 1 : la différence entre la différenciation et la spécialisation de Yalidine sur le marché.



Source : Elaborer par moi la différence entre la différenciation et la spécialisation de Yalidine

⁹ Franck Brulhart : les 7 points clés du stratégique avec la méthode des cas, Groupe Eyrolles, Paris, 2009, p.p. 38-41

Chapitre 1 : Les orientations stratégiques de développement de l'activité

Section 2 : L'analyse du cycle de vie de l'activité Yalidine

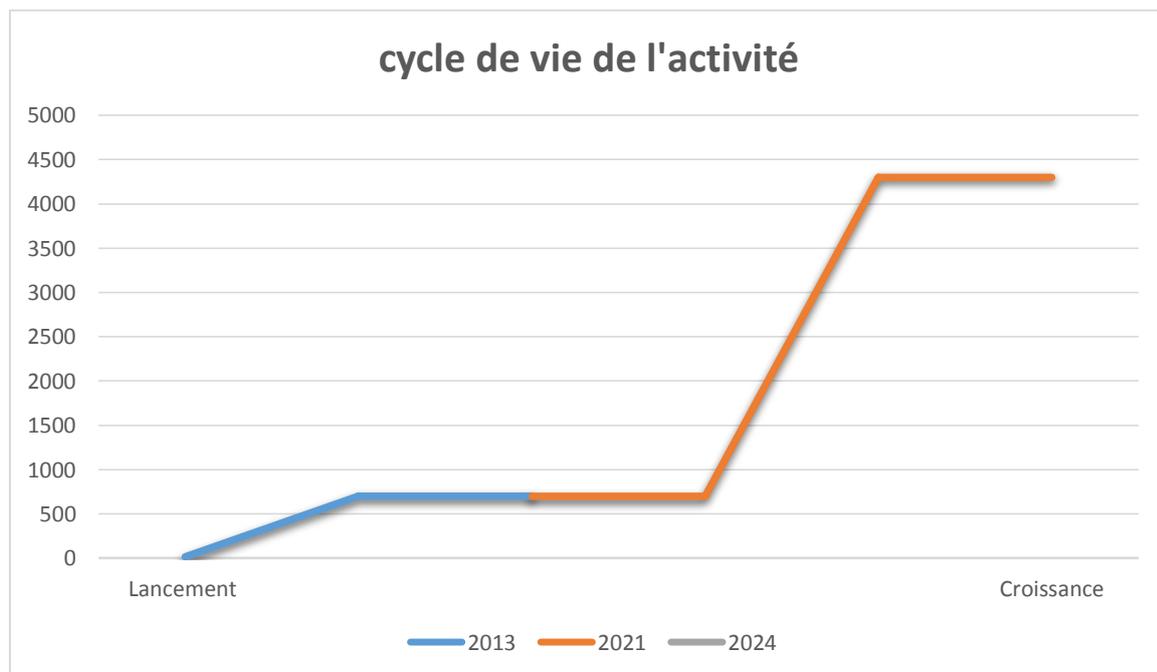
L'apparition du commerce électronique (e-commerce) au monde a été marquée par une croissance fulgurante et continue, influencée par les avancées technologiques et les changements dans les habitudes de consommateurs et des acheteurs.

Même si l'activité de livraison des courrier et des colis à plus d'un siècle, le modèle créer par Amazon en 1992 avec l'arrivée de l'internet qui connaît un développement international même dans les pays enclavée (Afrique, Asiatique, etc.).

Cette activité en Algérie avec la loi de 2017, l'activité de livraison qui a permis l'émergence d'un nouveau permis d'accélérer le développement du service « livraison à domicile », qui désormais devient un service à la valeur ajoutée dans des nombreux secteurs d'activités tels que la grande distribution, le e-commerce, la restauration rapide, etc.

On peut dire que le marché algérien du e-commerce est en croissance de 117,62% entre 2021 et 2022.

Figure 2: Cycle de vie de Yalidine



Source : Moi-même par rapport à la donnée de l'entreprise 2024.

Dans cette phase décroissance les leviers du développement sont les suivants :

Chapitre 1 : Les orientations stratégiques de développement de l'activité

La pénétration sur le marché : Ce qui a poussé l'entreprise Yalidine a accentué sur son développement sur le territoire national depuis 2013 à nos jours.

En 2013 le nombre d'employés était de 16. En 2021 elle s'élève à plus de 700 salariés et en 2024 elle passe plus de 4300 salarié. Elle dispose d'un réseau de distribution dense et performant (160 agences du groupe, 4 hubs, 500 véhicules de transport et 6 centres de tris principaux). Elle est éparpillée sur 58 wilayas dont l'entreprise livre une quotidienne de plus de 30 000 colis par mois.

La croissance de Yalidine sur marché : En partenariat avec ses partenaire de l'entreprise réalise de promotion, black Friday, 10^{ème} anniversaire de l'entreprise avec une promotion d'une (1) année pour les anciens clients ; élargissement de sa forme d'offre.

Avec des processus commerciaux et clientèles qui permet à Yalidine de bien vouloir acheminer les colis aux clients ou aux clients finaux :

Opération : Collecte-livraison-stockage-Emballage-Cash on delivery-Contrôle.

Externalisation : Collecte-Livraison-Mise à disposition du personnel opérationnel.

SECTION 2 : Les orientations stratégique de développement de Yalidine Express :

Yalidine a connu une évolution marquée par la diversification de ses services, l'expansion géographique, les investissements dans les ressources, les certifications qualité, et les partenariats stratégiques, démontrant ainsi sa volonté de se positionner comme un acteur majeur dans le secteur de la messagerie et de la logistique en Algérie.

2.1 L'orientation client et couverture géographique de Yalidine :

L'orientation client et la couverture géographique de Yalidine sont deux des principaux aspects de l'entreprise. Voici une récapitulation :

a. L'orientation client et innovation :

L'orientation client est un des valeurs fondamentales de Yalidine. L'entreprise se concentre sur la satisfaction des besoins des clients et leur fidélisation. Elle assure la conformité de ses prestations aux exigences réglementaires, tout en améliorant la satisfaction des clients et leurs fidélisations.

Chapitre 1 : Les orientations stratégiques de développement de l'activité

Avec cette concentration sur la satisfaction de ses clients en optimisant en continu la qualité de ses services, en s'adaptant aux évolutions du marché et en développant des solutions sur mesure.

b. L'engagement qualité, sécurité, et environnement :

Yalidine a mis en place un système de management intégré couvrant la qualité, la santé-sécurité et l'environnement, certifié selon les réduire son impact environnemental.

Engagement Qualité:

- Assurer la conformité de nos prestations aux exigences des clients et autres exigences réglementaires;
- Améliorer la satisfaction de nos clients et leur fidélisation ;
- Assurer la croissance et la performance de notre entreprise ;
- Etendre progressivement le SIM à tous nos sites ;
- Renforcer la compétence de notre personnel ;

Engagement Santé et sécurité au travail:

- Assurer des conditions de travail sûres et saines, pour prévenir les traumatismes et pathologies liés au travail ;
- Eliminer les dangers et réduire les risques liés à nos activités (manutention, déplacement...);
- Mettre en œuvre le processus de consultation/participation du personnel et l'encourager à signaler toute situation dangereuse pouvant compromettre sa santé, sécurité et celle des autres parties intéressées, présentes au sein de l'entreprise

Engagement Environnement :

- Veiller à la préservation de l'environnement, par la prévention de la pollution et contamination (eau, air, sol.), pouvant-être générées par nos activités
- Optimiser la consommation énergétique et réduire nos émissions;
- Réduire et trier nos déchets (emballage, plastique) pour une meilleure valorisation, en accord avec les exigences applicables.

c. La couverture nationale :

L'entreprise a déployé un réseau d'agence et de centre de tri repartis sur l'ensemble du territoire algérien, assurant ainsi une couverture nationale de ses activités de messagerie et de logistique.

2.2 La mobilisation des ressources et diversification des services :

La mobilisation des ressources et la diversification des services de Yalidine sont deux aspects clés de l'entreprise.

a. La mobilisation des ressources :

La mobilisation des ressources hydriques dans les zones semi-arides est un aspect important pour Yalidine. L'entreprise a mené des études de faisabilité pour améliorer l'irrigation et les terres irriguées dans la région de Timgad. Ces études ont permis de comprendre l'importance de l'analyse des formations géologiques pour l'implantation de retenues collinaires et de barrages, ainsi que la minimisation des phénomènes d'envasement.

L'entreprise a investi dans un parc de 200 véhicules (Camions, véhicules légers, scooters) et emploie plus de 1000 collaborateurs, en plus de 500 freelancers (livreurs), pour assurer ses opérations.

b. La diversification des services offerts aux clients :

Yalidine offre une gamme diversifiée de services, notamment la livraison de courrier classique, la gestion des livraisons e-commerce, et le recouvrement des paiements à la livraison (cash-on-delivery).

a. La livraison de courrier classique :

La livraison des documents entre les différentes entreprises B2B (assurances, partenaires, etc.).

Yalidine assure la collecte de ses documents et la livraison de colis sur tout le territoire national avec une large couverture géographique.

b. La gestion des livraisons e-commerce :

L'entreprise propose des services de stockage pour les clients qui nécessitent une conservation sécurisée de leurs biens.

c. Le recouvrement :

Chapitre 1 : Les orientations stratégiques de développement de l'activité

L'entreprise offre des services de recouvrement pour les clients qui nécessitent une récupération de leurs biens.

d. Cash on delivery :

L'entreprise permet aux clients de payer en cash lors de la livraison, garantissant une sécurité maximale pour les transactions.

Cela lui permet de répondre à des différents besoins du marché.

SECTION 3 : Le développement réseau : Obstacles et Contraintes (le dernier kilomètre)

Le développement du réseau de Yalidine El Djazair Service se caractérise par une expansion géographique significative, avec une présence dans 58 wilayas algériennes et 74 agences réparties sur tout le territoire national. Cette expansion est soutenues par une offre de services diversifiée, incluant la livraison de courrier classique, la gestion des livraisons e-commerce, et le recouvrement des paiements à la livraison.

En effet, Yalidine font face à plusieurs obstacles et contraintes dans le développement de leurs réseau de livraison du dernier kilomètre. Ces défis comprennent :

3.1 Gestion de la logistique du dernier kilomètre :

La gestion efficace de la livraison finale des colis aux clients, impliquant des défis tels que la congestion urbaine, la gestion des livraisons en zones résidentielles, les contraintes de temps et la nécessité d'optimiser les itinéraires de livraison pour garantir une efficacité maximale.

3.2 Cout élevée du dernier kilomètre :

Le dernier kilomètre de livraison est souvent couteux en logistique raison de la nécessité de couvrir de courtes distances avec un grand nombre de colis, ce qui peut impacter la rentabilité des opérations de livraison.

3.3 Besoin d'innovation technologique :

Les entreprises doivent constamment innover et investir dans des technologies avancées telles que les drones, les serrures connectées, ou même des entrepôts volants pour améliorer l'efficacité et réduire les couts du dernier kilomètre.

3.4 Pression sur la durabilité :

Chapitre 1 : Les orientations stratégiques de développement de l'activité

Avec un accent croissant sur la durabilité et la réduction des émissions de carbone, les entreprises de livraison doivent trouver des solutions respectueuses du dernier kilomètre.

En effet, Yalidine a investi dans un parc de 200 véhicules et emploie plus de 4300 collaborateurs, en plus de 500 freelances, pour assurer ses opérations, démontrant ainsi un engagement fort dans le développement de son réseau logistique et de distribution du dernier kilomètre.¹⁰

En résumé, les entreprises de livraison comme Yalidine sont confrontées à des défis complexes dans le développement de leur réseau de livraison du dernier kilomètre, nécessitant des solutions innovantes et durables pour surmonter ces obstacles et contraintes.

¹⁰ <https://yalidine.com/assets/docs/domaine-application-yalidine.pdf>

Chapitre 1 : Les orientations stratégiques de développement de l'activité

Conclusion du chapitre :

En conclusion nous pouvons dire que YALIDINE est considéré comme une entreprise de livraison e-commerce, document, et courrier étant le premier à offrir ce service il a une force notoriété et image de marque, le part marché représente 70% de ses clients. Quand l'entreprise s'est introduite dans le marché B2B, B2C et C2C, il est entouré d'une concurrence rude et bien marque dans l'esprit des gens à très forte notoriété

L'entreprise Yalidine réussit mieux que ses concurrents après ces analyses, toutes choses égales par ailleurs, elle s'est perfectionnée de son développement (Traçabilité des colis) sur le long terme dans son secteur d'activité, tout en atteignant des niveaux de rentabilité supérieurs à la moyenne du secteur.

CHAPITRE 2 :
L'ÉMERGENCE DE
L'ENTREPRISE YALIDINE
ET SON HISTOIRE

Yalidine Eurl est une société Algérienne régie par le droit Algérien. Elle est spécialisée dans la livraison du courrier express. (Document B2B/Colis B2C et C2C).

La société Yalidine est la plus célèbre et la plus utilisée en Algérie car elle couvre toutes les wilayas, à l'exception de Tamanrasset, Illizi et Tindouf, qui posent un défi pour toutes les entreprises de livraison en raison de la difficulté de leur relief et de leur densité de population relativement faible par rapport aux autres wilayas algériennes. Cependant, Yalidine travaille actuellement pour couvrir ces wilayas dans un proche avenir. La société propose des services avancés et professionnels avec une équipe de service et de techniciens qualifiés. Yalidine dispose de bureaux répartis dans toutes les wilayas qu'elle couvre, se distinguant par la rapidité de livraison dans toutes les villes, municipalités et même les petits villages, ce qui représente également un défi. De plus, elle possède deux bureaux ou plus dans les grandes wilayas pour répondre à la demande de ces régions.

Yalidine offre à ses clients (commerçants) un service de confirmation de livraison des commandes et prend en charge le paiement à la livraison ainsi que le recouvrement financier du destinataire, ce qui lui a valu une grande popularité parmi les acteurs du commerce électronique.

En ce qui concerne les frais de livraison avec Yalidine, elle propose des offres spéciales pour les propriétaires de boutiques en ligne lorsqu'ils concluent un contrat avec elle, et ses prix sont considérés comme acceptables et compétitifs, ce qui la rend préférée par les citoyens en raison de tarifs adaptés à toutes les catégories de la société.

Zone de couverture : 58 wilayas

Nombre de bureaux disponibles dans les wilayas : 107 bureaux.

Vitesse de livraison : 4,5/5.

Service de paiement à la livraison : Disponible (Livraison à domicile).

Service de recouvrement financier du destinataire : Disponible avec une commission de 1,5 % du montant total.

Coût de livraison : 4,5/5 qui répondent aux couts des clients.

Service de suivi des colis (Tracking) : Disponible uniquement pour les contractuels de Yalidine, ce qui signifie que seul le commerçant contractuel peut suivre le colis.¹¹

Avec une structure fonctionnelle dont chaque responsable est spécialisé selon son domaine de compétence, ainsi chaque chef de service exerce une autorité dans sa limite de sa fonction et un salarié peut avoir plusieurs chefs, Yalidine a mis en place une diversité des conseils de la part des chefs spécialisés et une meilleure exécution des tâches.

SECTION 1 : Emergence de Yalidine et son histoire

L'émergence de l'économie numérique et digitale a permis d'accélérer le développement du service « livraison à domicile », qui désormais devient un service à la valeur ajoutée dans des nombreux secteurs d'activités tels que la grande distribution, le e-commerce, la restauration rapide, etc. La pression concurrentielle amplifie le phénomène de la livraison à domicile quitte à marger faiblement. L'objectif des commerçants est souvent la fidélisation de la clientèle et éviter de laisser le concurrent proposer une option attrayante et avantageuse supplémentaire à des utilisateurs de plus en plus volatils et sollicités. La rentabilité financière passe nécessairement par un volume d'activité suffisamment élevée pour réduire ou amortir le coût de livraison – effet de la masse critique, et des économies d'échelle.

La livraison étant donné que c'est la remise d'une marchandise ou d'une chose à la personne qui l'a acquise ou qui en est propriétaire. C'est également une opération qui consiste à mettre un bien à la disposition du propriétaire et l'entreprise Yalidine en est fait sa priorité.

L'entreprise Yalidine est une organisation en permanente évolution, vu les changements externes ou interne qui peuvent faciliter ou impacter négativement son évolution. Yalidine est une jeune entreprise créée en 2013, spécialisée dans le courrier express. Elle a connu une croissance maîtrisable jusqu'en 2019. La petite taille de l'entreprise était un atout pour un management entrepreneur et collégial. Le changement de son environnement les dernières années (Loi sur le E-COMMERCE et la crise sanitaire COVID 19 ont créé une opportunité de développement à deux chiffres). L'entreprise est passée d'une PME à une grande entreprise. Cela induit des changements organisation et managérial. L'entreprise est une société Algérienne régie par le droit Algérien. Elle est spécialisée dans la livraison du courrier express (Document/Colis). La société est présente sur le marché depuis 2013 à nos jours. En 2013 le nombre d'employés était de 16. En 2021 elle s'élève à plus de 700 salariés et en 2024

¹¹ O.P. cite. P.11

elle passe plus de 4300 salarié. Elle dispose d'un réseau de distribution dense et performant (160 agences du groupe, 4 hubs, 500 véhicules de transport et 6 centres de tris principaux). Elle est éparpillée sur 58 wilayas dont l'entreprise livre une quotidienne de plus de 30 000 colis par mois. Par ailleurs, il convient de signaler que Yalidine a obtenu une triple certification : ISO 9001-2015, ISO 14001-2015, et ISO 45001-2018 en 2023.

Concernant l'internationalisation il reste à mettre le cadre réglementaire favorable pour l'émergence de la société pouvant s'internationaliser ou avoir des activités d'exportation de services dans les pays cibler, Yalidine El Djazair service a accompagnée l'action du président quant à l'ouverture de showroom permanent à Tunis, Dubaï, Marseille, Nouakchott et Dakar, en attendant ceux d'Abidjan et Yaoundé. Et elle dispose de plusieurs filiales et partenariat pour assurer sa croissance et son développement. Cela permet une économie d'échelle, avantages fiscaux, multiplicité de services à offrir, soutien et appuie comme : GUEPEX : Livraison low-cost ; LINATI : Pick-up ramassage Alger ; VARBIOF : Emballage packaging ; OURQILAN : Recherche et développement ; SPEEDMAIL : Fret groupage et routier ; YALITEC : Marketing technologie ; ZIMOU Express : Marketplace, activité amont.

Section 2 : Diagnostic Externe

Le diagnostic externe de yalidine El Djazair Service se base sur une analyse approfondie de l'environnement externe de l'entreprise (PESTEL) plus la 5+1 force de porteurs. Cela inclut la prise en compte des facteurs politiques, économiques, sociaux, technologiques, environnementaux, et légaux qui peuvent influencer ses activités. De plus, Yalidine évalue les opportunités et les menaces présentes sur le marché pour adapter sa stratégie et maintenir sa compétitivité. En se conformant aux exigences normatives et légales, en mettant en place des politiques de qualité, santé, sécurité et environnement, et en offrant des services rapides, sécurisés et en temps réel, Yalidine renforce sa position sur le marché de la livraison de colis en Algérie.

2.1 Analyse Macro environnement :

Yalidine constitue à analyser approfondie le macro environnement externe de l'entreprise, visant à éclairer les décisions stratégiques pour assurer son développement et compétitivité qui sont : « PESTEL » 6 principaux facteurs influencent l'environnement de l'entreprise et les 5 forces +1 de porteurs.

a. Environnement Politique :

Comme les lois sur les restrictions d'importations ou les décisions politiques relatives au confinement lors de la crise sanitaire influencent directement la santé de l'entreprise YALIDINE. Décision prise par le gouvernement de légaliser le e-commerce qui est un facteur déterminant dans le développement de notre activité, mais il va créer une grande pression sur l'organisation, nos capacités opérationnels à satisfaire la demande et surtout à garder nos clients.

✓ Décision prise par le gouvernement de la République d'Algérie à annoncer « la suppression de tous les impôts et taxes sur l'e-commerce, les téléphones portables, les matériels informatiques à usage personnel et les start-up », prévus dans la loi de finances 2022 approuvée en décembre 2021.

✓ En 2023, l'entreprise s'est internationalisée dans plusieurs pays comme (Tunis, Mauritanie, Dubaï) et de nos jours l'entreprise est entrain de s'installer en France (Marseille). Et elle dispose de plusieurs filiales et partenariat pour assurer sa croissance et son développement sur le plan national.

✓ Veiller à la préservation de l'environnement, par la prévention de la pollution et contamination (eau, air, sol.), pouvant-être générées par nos activités.

✓ Légalisation du e-commerce ce qui est un facteur déterminant dans le développement de l'activité de Yalidine, cela va créer une grande pression sur l'organisation, les capacités opérationnels à satisfaire la demande et surtout à garder les clients.

✓ Décisions politiques sur les droits de douanes et tarifs très instables.

✓ Optimiser la consommation énergétique et réduire nos émissions.

✓ Réduire et trier nos déchets (emballage, plastique) pour une meilleure valorisation, en accord avec les exigences applicables que l'entreprise yalidine recycle 100% des sacs plastiques utiliser, comme ils ont instauré le tri de déchets.

Aussi Yalidine s'engage par le biais de la direction générale à :

Respecter les exigences normatives (ISO 9001/ISO 14001 et ISO 45001), légales, règlementaires et autres exigences applicables au domaine d'activité. Mettre à disposition

toutes les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs escomptés, revoir la politique pour assurer sa pertinence, son adéquation permanente et son amélioration continue.

L'entreprise appelle l'ensemble des employés à adhérer à ces engagements, à contribuer à la mise en œuvre de notre politique SMI, en promouvant l'approche processus et par les risques, la qualité des prestations, tout en adoptant un comportement sécuritaire et écologique, gage de notre démarche de progrès.

La politique est communiquée en interne et accessible au personnel de Yalidine ou travaillant pour son compte. Elle est mise à disposition aux parties intéressées externes.

b. Environnement Economique :

L'inflation galopante, l'érosion du pouvoir d'achat, le taux de croissance faible du PIB sont tant de facteurs freinant le développement du secteur. En revanche, les pouvoirs publics encouragent l'économie numérique et la digitalisation en général. Des opportunités d'investissement et de croissance peuvent surgir et faire basculer l'équilibre et permettre à l'entreprise d'orienter sa stratégie. Comme tels :

✓ La dévaluation du dinar et les restrictions d'importations malheureusement constitue un frein ou une menace mais qui peut être atténuée par le développement de la production locale.

✓ La crise économique qui touche les entreprises, les poussent à réduire les couts tout en maintenant une flexibilité et un service de qualité, cela se traduit par l'externalisation d'une partie ou la totalité de leur logistique, donc opportunité que d'autres entreprises vient chez YALIDINE pour externaliser leur logistique.

✓ La baisse de l'IRG, donc augmentation des salaires à partir de 2022 pour l'ensemble des salariés de la fonction publique augmente le pouvoir d'achat pour les ménages, ce qui est une opportunité pour Yalidine.

✓ Le développement des TPE et des PME avec des ressources limitées cherchent à externaliser le service livraison pour une meilleure couverture réseau.

✓ Le marché se définissant par rapport au pouvoir d'achat du consommateur, ainsi que le pouvoir d'importer les marchandises vendues en ligne par les clients de YALIDINE, elle est souvent affectée par le déséquilibre économique, et la disponibilité des produits locaux. Ainsi La concurrence sur certains marchés des produits anomaux (achats réfléchit tel

qu'électroménager) qui pousse les entreprises à développer le service après-vente ce qui crée un besoin en réserve logistique.

✓ Le développement des Start Up dont le e-commerce, l'intégration de la vente à distance pour la vente traditionnelle, l'appui du ministère des Start-up dans le e-commerce est une grande opportunité.

✓ Le développement des TPE et des PME avec des ressources limitées cherchent à externaliser le service livraison pour une meilleure couverture réseau.

✓ La restriction des importations de véhicule et des engins de transport qui touche le cœur de métier, représente une contrainte majeure du développement de l'entreprise.

c. Environnement Socio-Culturel :

Les habitudes d'achat et de consommation du citoyen Algérien basées habituellement sur le toucher et le visuel constituent un frein au développement de l'économie numérique en général et des ventes en ligne en particulier. La pandémie du covid-19 a contribué à créer un nouveau mode de consommation de produits mis en vente au travers des canaux numériques et les médias sociaux (Facebook, instagram, eBay, Ali baba ...).

✓ Le développement de la population en Algérie, 1.5 millions de naissance /année.

✓ Le développement de la population en Algérie entre 1960 et 2022 le nombre d'habitants en Algérie est passé de 11,06 millions à 44 ,90 millions, soit une augmentation de 306,1% en 62 ans. Donc l'âge moyen en Algérie a augmenté de 2,28 ans entre 2012 et 2023, passant de 26,62 à 28,90 ans (valeur médiane).

www.doonesmondiale.com fait en 2022.

✓ Le développement du nombre de mariage et de divorce de plus en plus augmente sur le produit fini et notre demande.

✓ La démocratisation des TIC et dans les moyens de paiement auprès des consommateurs Algériens est une grande opportunité pour le e-commerce.

✓ La crise Covid-19 à impacté le comportement de l'Algérien dans le domaine du e-commerce d'une façon très favorable.

✓ La sophistication des clients finaux crée de plus en plus d'exigence vis-à-vis de la qualité de service et l'absence d'effet d'expérience du e commerçant qui ne leur permet pas d'offrir une régularité dans les partenariats ce qui crée une volatilité des clients.

✓ La mobilité de plus en plus dans le comportement de l'Algérien crée une demande sur le service de l'entreprise qui est une grande opportunité.

Nous pouvons dire que les valeurs socioculturelles constituent également des facteurs à prendre en considération en effet les habitudes d'achats en ligne par le consommateur, croissance des revenus de l'individu, ainsi que le facteur ...

d. Environnement Technologiquement :

Les TIC se développent fortement ; internet mobile, RFID, se sont diffusés très rapidement. Les réseaux sociaux, qui se sont renforcés, influent sur les comportements d'achat du consommateur, qui devient « consommateur » qui est de satisfaire leurs besoins.

✓ L'environnement technologique a une influence considérable sur les consommateurs, elle améliore le degré de satisfaction du consommateur et son mode d'achat comme les applications de vente en ligne, les réseaux sociaux...

✓ La capacité de l'entreprise à tirer profit dans la transposition des hubs Aériens dans notre métier mais aussi s'appuyant sur la filiale yalitech pour des solutions informatiques en interne.

✓ Le développement des entreprises d'accéder à la fibre optique (opportunité).

✓ La possibilité d'acquérir des pros logiciels de gestion ex ERP qui facilite la traçabilité.

✓ L'évolution du métier du e-commerce est très rapide ce qui peut impacter le développement du e-commerce et l'activité de la firme.

✓ Yalidine Express met à la disposition des clients un site internet www.yalidine.com/app qui permet le suivi en temps réel des envois Simple et rapide : Insérer le numéro de bordereau. La durée de vie de l'enlèvement à la livraison.

✓Le changement de climat peut perturber le service opérationnel (occasionnel) YALIDINE Express met également à la disposition des clients une application web (plateforme numérique) www.yalidine.com/app qui permet :

- La création des bordereaux d'envois
- Chargement d'un fichier Excel pour créations de plusieurs bordereaux
- Le stockage de tous les envois
- Réception des alertes automatique en cas d'échec
- Statistiques ;

e. Environnement Ecologique :

A l'exception de la loi sur les déchets (batteries, pneumatiques et les huiles usagées) qui est un dénominateur commun pour toute l'industrie, il n'existe à ma connaissance aucune autre restriction réglementaire en rapport avec l'écologie.

✓ Le changement de climat peut perturber le service opérationnel (occasionnel).

✓ Les effets naturels ont des effets n'efface sur la livraison des colis (la guerre, la météo, le climat ont une influence sur l'entreprise de livraison sur le terrain).

✓ En dehors de la pollution qui peut être accentuée par les moyens roulants, vu l'absence de taxe Carbone (opportunité).

✓ Le changement de climat peut perturber le service opérationnel (occasionnel).

✓ Pollution accentué à cause des moyens de transport.

f. Environnement Légal :

Plusieurs lois et règlements qui influencent l'environnement de l'entreprise tels que : le droit du travail, réglementation algérienne sur les e-commerçants, lois sur le recouvrement (en mode COD), absence de réglementation concernant le mode de rémunération du personnel freelance. Ces lois et réglementations existent plusieurs en dessous :

✓ Le règlement de travail qui n'est pas très flexible en Algérie.

✓ Lois sur les droits de douanes et tarifs sur quelques produits plus spécifiques et complexes
<https://www.douane.gov.dz>

✓ La réglementation vis-à-vis de l'activité qui élimine certains produits (boisson, l'or, argent...) qui lui limite l'opportunité de développer notre société.

✓ Plusieurs marchés du e-commerce agissent dans l'informel ce qui est une contrainte sur l'organisation de l'entreprise.

✓ Les textes réglementaires de l'ARPCE ne prennent pas en charge les spécifications de notre activité et du e-commerce.¹²

2.2 Analyse de M Porteur :

L'entreprise Yalidine est non seulement soumise à la concurrence directe des autres entreprises du secteur, mais aussi à la pression de quatre grands types d'intervenants, qui sont susceptibles de capter une partie du profit du secteur : les fournisseurs, les clients, les nouveaux entrants et les substituts. Ce sont donc cinq forces qui s'exercent sur l'entreprise :

a. La menace de produit de substitution :

Généralement la livraison à travers les taxis, les bus et les coursiers freelances, avec l'absence des garanties offertes et professionnels rend cette menace nulle.

En effet, la possibilité que des services de messagerie et de logistique alternative puissent remplacer ceux proposés par Yalidine.

La concurrence est plus forte pour la messagerie électronique sur l'activité courrier classique que sur le colis.

L'entreprise n'a pas à s'inquiéter, une satisfaction de l'offre suffit, assurer un service de qualité et surtout gérer le dernier kilomètre.

Globalement on peut dire que l'intensité de cette force est faible. Une note de 3/ 10 peut être attribué.

¹² Manuel Cartier : Maxi Fiches de stratégie DUNOD, Paris, 2010, p.p. 22-25

Hélène Delacour et autres : Maxi Fiches de stratégie DUNOD, Paris, 2010, p.p. 22-25

Olivier Joffre coll. : Maxi Fiches de stratégie DUNOD, Paris, 2010, p.p. 22-25

b. Le pouvoir de négociation des fournisseurs :

Les fournisseurs en logiciel sont peu nombreux, ce qui engendre des coûts de changement très élevés, le pouvoir de négociation est élevé. Pour réduire cela il y a le recrutement de jeunes développeurs en interne et la création d'une application support en interne.

Les fournisseurs sont très nombreux, cela limite leur pouvoir, ce qui permet de les mettre en concurrence.

Absence d'une culture de freelance en Algérie, leur pouvoir est élevé, l'entreprise les a recrutés pour limiter leur pouvoir et les fidéliser.

Le système de tracking de l'entreprise a été développé par un fournisseur au savoir-faire unique :

- Recrutement de jeunes développeurs en interne.
- Création d'une application support en interne.

c. Intensité concurrentielle intra- groupe :

Intensité concurrentielle très forte sur le marché de la livraison

- Le marché est en croissance l'intensité est élevée.
- Les barrières à l'entrée sont faibles (faillite de plusieurs entreprises), plusieurs entreprises sont rentrées les dernières années, à l'exemple de ZR Express, les entreprises étrangères et Anderson Logistique.
- L'incapacité d'innover et satisfaire rapidement le service ce qui augmente la concurrence par les prix.

S'agissant l'intensité concurrentielle est élevée en générale.

Pour assurer une croissance et maintenir sa position de leader, l'entreprise a intérêt à opter pour une stratégie de pénétration et de consommation, cela veut dire non seulement il faut recruter de plus en plus de clients, mais en plus il faut les écouter, les fidéliser et les satisfaire.

Plusieurs entreprises ont fait faillites aussi à l'exemple d'E-COM express, ZIMO logistique, KOYOT

Globalement une note de 8/10 peut être attribuée.

d. Le pouvoir de négociation de l'Etat :

L'encouragement de l'Etat pour l'économie numérique ne peut qu'ouvrir des opportunités de développement aux activités auxiliaires comme la nôtre.

Le cahier des charges de l'ARPCCE s'honore facilement et ne peut constituer un frein au progrès ou aux nouveaux entrants.

Une note de 3/10 peut être acquise pour la noteed.

e. Le pouvoir de négociation des clients :

Yalidine offre à ces clients un service de confirmation de livraison des commandes et prend en charge le paiement à la livraison ainsi que le recouvrement financier du destinataire, ce qui lui a valu une grande popularité parmi les acteurs du commerce électronique.

L'absence d'une concurrence de taille limite de choix indirectement le pouvoir des clients.

Certains clients professionnels de grande taille tels que Décathlon, Arvea, ... représente une partie forte de notre chiffre d'affaires par rapport à l'achat de nos clients dans ces grandes entreprises.

Notre demande est dérivée de la demande de nos clients (il y a un inter dépendance).

Le coût de changement est très élevé ce qui perturbe l'organisation du client (limite du pouvoir d'achat).

Nos clients en majorité sont des B TO B très exigeants et très professionnels ce qui augmente leur pouvoir de négociation. Globalement le pouvoir de négociation est moyen, l'entreprise non seulement doit satisfaire son offre mais en plus doit assurer son engagement écoute les clients et les fidéliser.

- Réglementation et lois Algériennes : l'entreprise se conforme à la réglementions et au Cahier des Charges Arpce (Autorité de Régulation de la Poste et des Communications Electroniques) : Yalidine possède toutes les autorisations nécessaires ainsi que les agréments ARPCE.

Le pouvoir de négociation des clients est donc élevé. Une note de 7/10 peut être attribuée.

f. La Menace des nouveaux entrants :

L'entreprise doit donc mettre en œuvre une croissance intensive, une couverture réseau mais en plus d'une stratégie pour la satisfaction et fidélisation de ses clients.

Niveau d'expertise et expérience de Yalidine plus élevé que les nouveaux concurrents sur le plan national.

Entre 2019 à nos jours plusieurs facteurs comme l'ouverture de nouvelles boutiques e-commerces et la crise Covid -19 ont attiré des nouveaux concurrents sont arrivés sur le marché de la livraison à domicile. Mais Yalidine reste toujours leader grâce à ces facteurs clé de succès : La notoriété sur le marché, le réseau de distribution, large choix des services fournis au client, la fiabilité, la livraison à temps auprès des clients.

L'absence de barrières légales représente une menace très forte.

La barrière capitalistique est très importante pour couvrir l'ensemble du territoire Algérien il faut engager des investissements élevé et avoir plusieurs agences pour tisser son propre réseau, la menace est faible, plusieurs entreprises concurrentes ont fait faillite ou bout d'une année.

Le potentiel économique est très important à très long terme, l'activité est un relai de croissance pour des acteurs moyens ex (Numilogue une filiale de cevital) ce qui représente une menace pour l'entreprise.

En générale la menace est moyenne voir élevée pour des géants qui maitrisent le savoir et qui ont le savoir nécessaire.

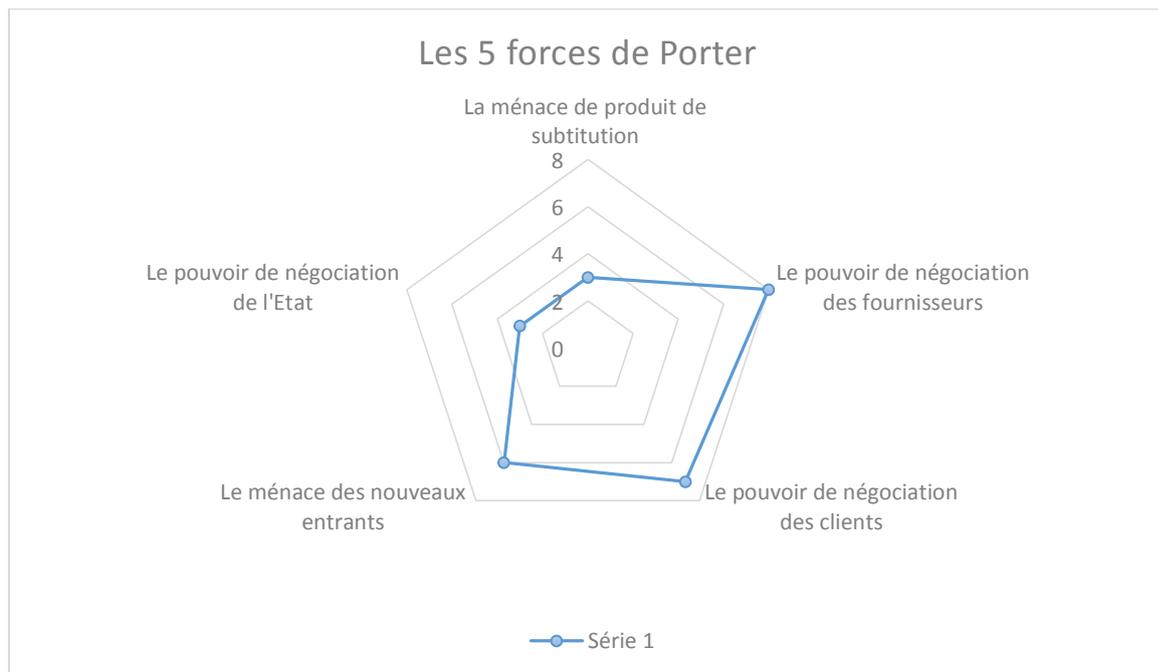
En effet, Yalidine est entreprise qui maitrise le terrain comme il faut (le leader) et c'est pour cela qu'elle est au résultat actuel sur le territoire national.

Notons l'arrivée de la poste Algérie avec sa filiale Poste Champion, qui s'est appuyée sur le réseau de la poste et l'ouverture de nouvelles agences spécialisées.

Une note de 6/10 peut être attribuée vue que les barrières à l'entrée sont moyennes.¹³

Figure 3: Les cinq forces de Porter de Yalidine.

¹³ Ibid.



Source : Elaborer par moi-même par rapport donnée sur le marché.

2.3 Diagnostic du marché (Demande et Concurrentiel) :

Le diagnostic finalisé de l'entreprise, tous les résultats peuvent être regroupé dans une grande (matrice) appelé SWOT. Cette matrice SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, et Threats) permet de projeter les actions de Yalidine.

Matrice SWOT

a. Axe Forces - opportunités :

Le Réseau de distribution développé ainsi que le matériel logistique performant et neuf de Yalidine permettent de saisir l'opportunité du marché de la livraison qui est à fort potentiel en développant son portefeuille clients.

L'image de marque (Notoriété) de l'entreprise a permis à Yalidine de compter permis ses clients des influenceur et youtubeurs avec lesquels elle négocie une visibilité sur les réseaux sociaux.

La ressource humaine compétente et expérimentée dont dispose Yalidine ont fait d'elle la seule entreprise de livraison à avoir assuré le transport de marchandise lors de la crise du covid ce qui a fait connaître très rapidement la marque.

Grace à son Application de suivi unique l'entreprise s'est adaptée au nouveau comportement d'achat du consommateur en lui procurant un suivi en temps réel de sa marchandise.

b. Axe Forces - menaces :

Face à une concurrence très rude Yalidine a su prendre de l'avance grâce à sa ressource humaine expérimentée ainsi que son réseau de distribution développé.

La menace du Lancement du paiement et les lois sur l'importation font du marché du e-commerce un marché instable, l'entreprise offre des remises spéciales pour les artisans.

c. Axe Faiblesses - opportunités :

La mauvaise communication interne engendre parfois la perte d'un client potentiel afin d'y remédier Yalidine veille à mettre en place un système de communication fiable et rapide.

Absence de quelques structures importantes telles que le marketing. Yalidine reste inconnu sur le marché b2b professionnel est a du mal à faire face à ses rivaux tel que DHL et Aramex.

L'agence est plus importatrice que exportatrice.

Malgré une application de suivi unique celle-ci reste la propriété intellectuelle d'un développeur externe cela représente un risque sur la base de données client, Yalidine veille à former ses propres développeurs en interne.

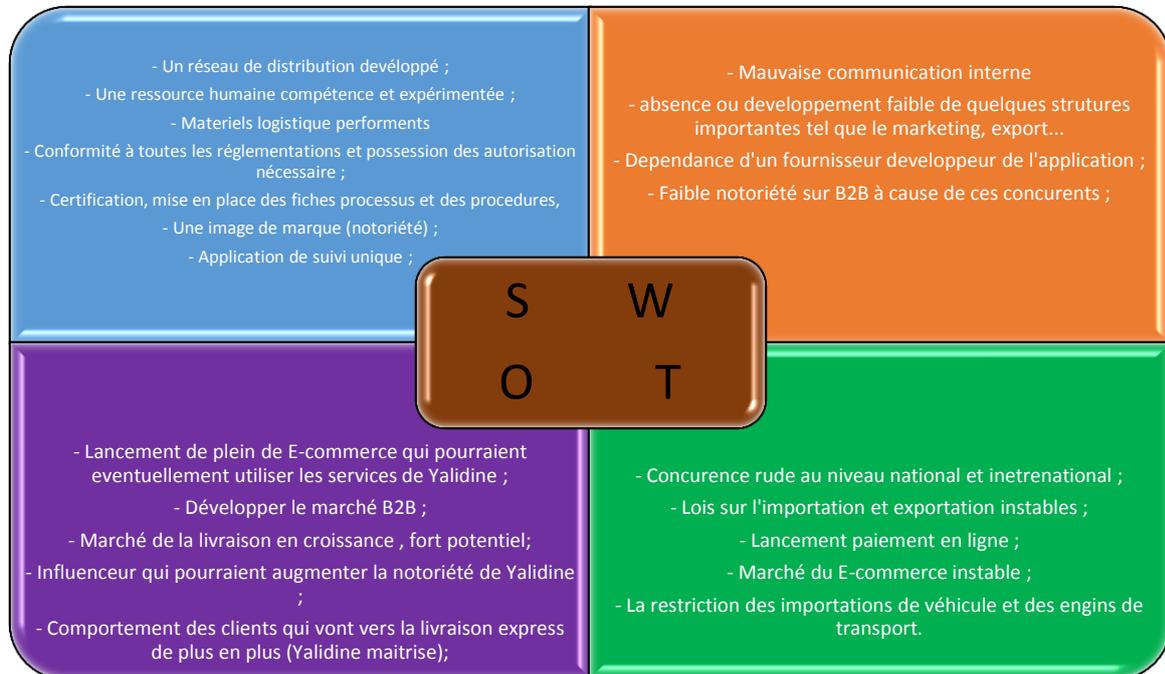
d. Axe Faiblesses – menaces :

Faiblesses : - Mauvaise communication interne - Absence de quelques structures importantes- Dépendance d'un fournisseur développeur de l'application.

Menaces : - Concurrence très rude - Lancement du paiement en ligne - Marché du e-Commerce instable - Lois sur l'importation.¹⁴

¹⁴ Joseph A SCHUMPETER, La théorie de l'évolution économique, Dalloz, paris, 1935, p.p. 106-109

Figure 4: La matrice SWOT de l'entreprise.



Source : élaborer par moi-même à partir

SECTION 3 : Analyse de la position de Yalidine sur le marché.

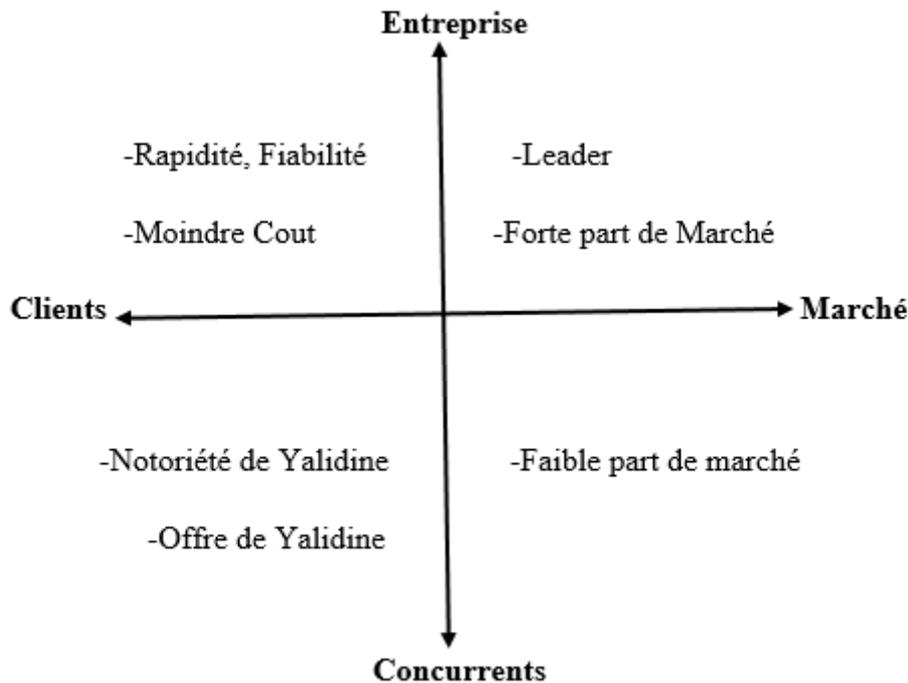
Pour analyser la position de Yalidine sur le marché, il est essentiel de prendre en compte plusieurs éléments clés issus des sources fournies comme analyse de l'évolution du chiffre d'affaire et analyse de l'évolution de l'offre de l'entreprise.

3.1 Positionnement de l'offre de Yalidine :

On peut dire que le positionnement de Yalidine comme étant le leader sur le marché par sa livraison dans l'esprit ses clients par rapport à ses concurrents.

Le positionnement est un élément de la différenciation et perspective de l'entreprise :

Figure 5: le positionnement de Yalidine



Source : Par moi-même après étude sur le marché national.

a. Historique et Domaine D'activité :

Yalidine EL Djazair Service a été fondée en 2013 et opère dans le domaine de la messagerie et de la logistique express en Algérie, avec une présence dans 55 wilayas et une large couverture géographique.

b. Valeurs et Politique Qualité :

L'entreprise met en avant des valeurs telles que l'esprit familial, l'orientation client, l'innovation, le développement des compétences, et le bien-être des employés. De plus, Yalidine a mis en place une politique qualité, santé, sécurité et environnement pour consolider sa position sur le marché et développer sa part de marché avec une large couverture géographique.

c. Services et Qualités :

Yalidine propose des services de livraison de courrier classique et e-commerce, mettant en avant sa rapidité, sa sécurité et la possibilité de suivre les colis en temps réels. Ces qualités renforcent sa position concurrentielle sur le marché.

d. Développement et Ressources :

L'entreprise a connu une croissance significative depuis sa création, passant de 10 à 1000 collaborateurs et 500 freelancers, avec un parc de 200 véhicules et 74 agences. Cette expansion démontre sa capacité à se développer et à répondre à la demande du marché.

Yalidine EL Djazair Service occupe une position solide sur le marché de la messagerie et de la logistique en Algérie, grâce à sa large couverture géographique, ses valeurs orientées clients, son engagement envers la qualité et la sécurité, ainsi que son développement constant et ses ressources bien établies.

3.2 Evolution du Chiffre d'Affaire :

L'évolution du chiffre d'affaire de l'entreprise a connu une croissance significative, avec des chiffres indiquant une part de marché de 70 % soit (53% Yalidine Express et 17% Guepex la filiale low-cost du groupe) dans le secteur de la messagerie en Algérie. Cette expansion est soutenue par un réseau étendu de filiale, des investissements dans les ressources humaines et matérielles, ainsi que des certifications ISO démontrant un engagement envers la qualité et la sécurité.

Avec une croissance exponentielle depuis 2020 avec l'apparition du Covid-19 qui a bouleversé les paradigmes de consommations dans le monde et en Algérie en particulier.

Tableau 3: l'évolution de la croissance de la livraison du E-commerce en termes de revenu 2021 et 2022 en Algérie.

Nombre d'envois en 2021	Nombre d'envoi en 2022	Croissance
1 533 529	3 337 208	117,62 %

Source: Rapport de l'ARPCE à partir des données du rapport annuel de l'évolution de la croissance de la livraison du E-commerce en termes.

Avec cette analyse sur l'évolution de la croissance de la livraison du e-commerce ne cesse d'augmenter en Algérie.

En 2021 avec un nombre de 7 chiffres d'envois de 1 533 529 de colis envoyé à l'interne et l'externe du pays et en 2022 avec un nombre qui a doublé 3 337 208 de colis.

Tableau 4: L'évolution de la croissance de la livraison du E-commerce en termes de revenu 2021.

Opérations	Part de marché 2021
Yalidine Express	43,78%
AMAREX Algérie	15,20%
Fast Mail	9,07%
DHL International	5,89%
Guepex	5,52 %

Source : Rapport de l'ARPCCE à partir des données du rapport annuel de l'évolution de la croissance de la livraison du E-commerce en termes de revenu 2021.

L'analyse sur l'évolution de la croissance de la livraison du e-commerce en 2021 qui est de 1 533 529 de colis et Yalidine qui détient une part de marché important de 49,3 %.

3.3 Evolution des offres :

Le nombre total des bureaux de poste sur le territoire national en 2021 a atteint 4106 contre 4053 en 2020, soit une progression de 1,31%.

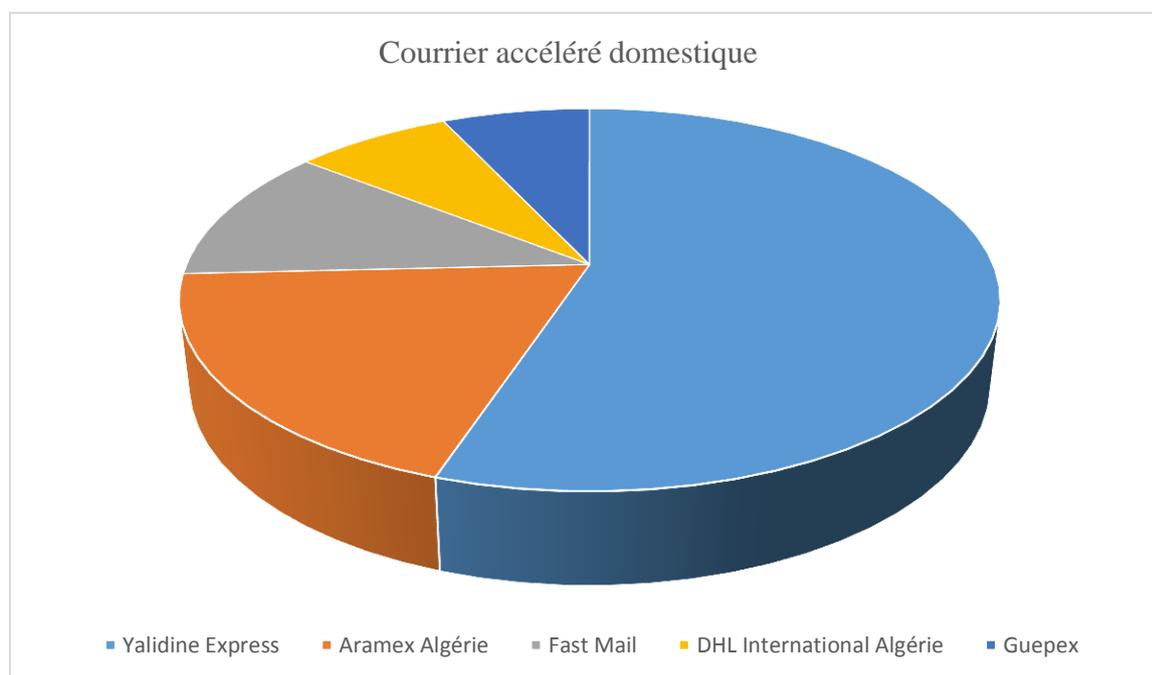
La densité postale (bureau/habitants) est un (1) bureau pour 10.515 habitants en, alors qu'elle était d'un (1) bureau pour 10.385 habitants en 2020.

Le nombre d'objets postaux traités par Algérie Poste en 2021 est estimé à 168,21 millions d'objets contre 109,82 millions d'objets en 2020, enregistrant ainsi une évolution de 53,17%.

Les envois en courrier express domestique ont connu une évolution substantielle de 81,68% avec 1 533 529 objets échangés en 2021 contre 844 103 en 2020.

Sur les vingt-six (26) opérateurs réellement actifs, les cinq plus grosses parts de marché en volume des envois domestiques réalisées en 2021 sont : ¹⁵

Figure 5 : L'évolution des parts de marché en termes de revenu 2021 de Yalidine.



Source : Elaborer par moi-même à partir des données du rapport annuel de l'évolution des parts de marché en termes de revenu 2021.

En 2022, le nombre des objets postaux traités en 2022 s'élève à 135,61 millions d'objets contre 168,21 millions d'objets en 2021, soit une baisse de 19,38 % qui s'explique, notamment, par la généralisation des nouveaux moyens électroniques (E-facture).

Le nombre total des bureaux de poste sur le territoire national a atteint 4 189 bureaux en 2022 contre 4 106 en 2021, soit une progression de 2,02 %.

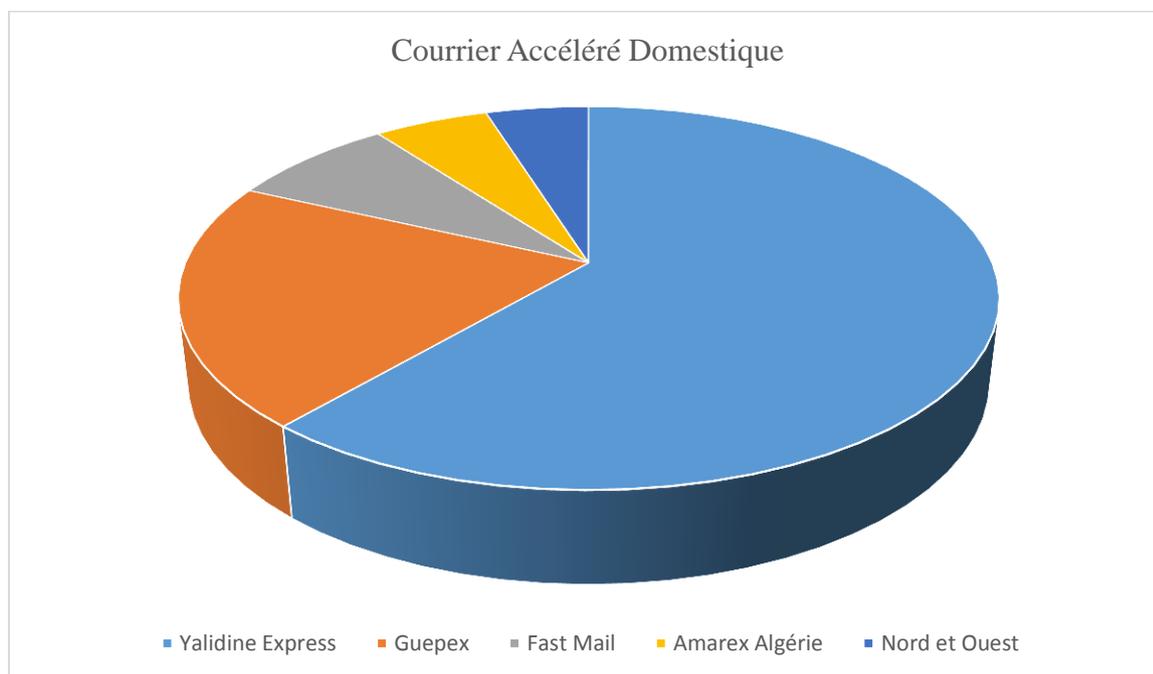
La densité postale (bureau/habitants) est d'un (1) bureau pour 10 492 habitants en 2022, alors qu'elle était d'un (1) bureau pour 10 515 en 2021.

Les envois en courrier express domestique ont connu une évolution substantielle de 117,62 % avec 3 337 208 d'objets échangés en 2022, contre 1 533 529 en 2021.

¹⁵www.ARPCE.dz Rapport de l'ARPCE à partir des données du rapport annuel de l'évolution de la croissance de la livraison du E-commerce en termes de revenu 2021.

Les cinq plus grands opérateurs en termes de parts de marché en 2022 sont : ¹⁶

Figure 6: L'évolution des parts de marché en termes de revenu 2022 de Yalidine.



Source : Elaborer par moi-même à partir des données du rapport annuel de l'évolution des parts de marché en termes de revenu 2022.

En 2022, le chiffre d'affaire généré par les opérateurs du courrier express domestique s'élève à 2 776,87 millions de DA, contre 1 227,94 en 2021, soit une évolution de 126,14 %.

Cette évolution s'explique par le recours aux services du commerce électronique et aux services postaux.

¹⁶ www.ARPCE.dz Rapport de l'ARPCE à partir des données du rapport annuel de l'évolution de la croissance de la livraison du E-commerce en termes de revenu 2022.

Conclusion du Chapitre :

Nous pouvons dire que Yalidine présent sur le marché depuis 2013, elle se développe d'une forte croissance sur le marché étant une jeune entreprise de 11 ans.

L'entreprise est l'ensemble des efforts qui porte sur l'objectif : de réduction des coûts et sa performance sur le marché ainsi son bras long sur l'international. Celle-ci est alors répercutée sur les coûts par le biais d'une politique commerciale très agressive.

Cette stratégie commerciale a deux objectifs : Capter les parts de marché des entreprises traditionnelles (Guepex ; Zimo-express, Speed mail, etc..), mais aussi convaincre les autres clients des concurrents de substituer vers l'entreprise.

On peut dire aujourd'hui, Yalidine est comme le service de livraison le plus rapide et le plus sécurisé en Algérie, offrant un suivi en temps réel des envois. L'entreprise a réussi à s'imposer comme un acteur majeur en Algérie.

CHAPITRE 3 :

LES MANŒUVRES

STRATÉGIQUES POSSIBLE

ET ANALYSE DE

L'ACTIVITÉ D'UNE AGENCE

Les manœuvres stratégiques de l'agence sont basées sur des approches globales qui visent à consolider sa position sur le marché et à développer sa part de marché avec une large couverture géographique et une très bonne notoriété sur la notoriété. L'objectif du modèle n'est pas la simple énumération des 5+1 forces, mais bien leur hiérarchisation, afin d'identifier quels sont les facteurs clés de succès, les éléments stratégiques qu'il convient de maîtriser pour obtenir un avantage concurrentiel au niveau du domaine d'activité.

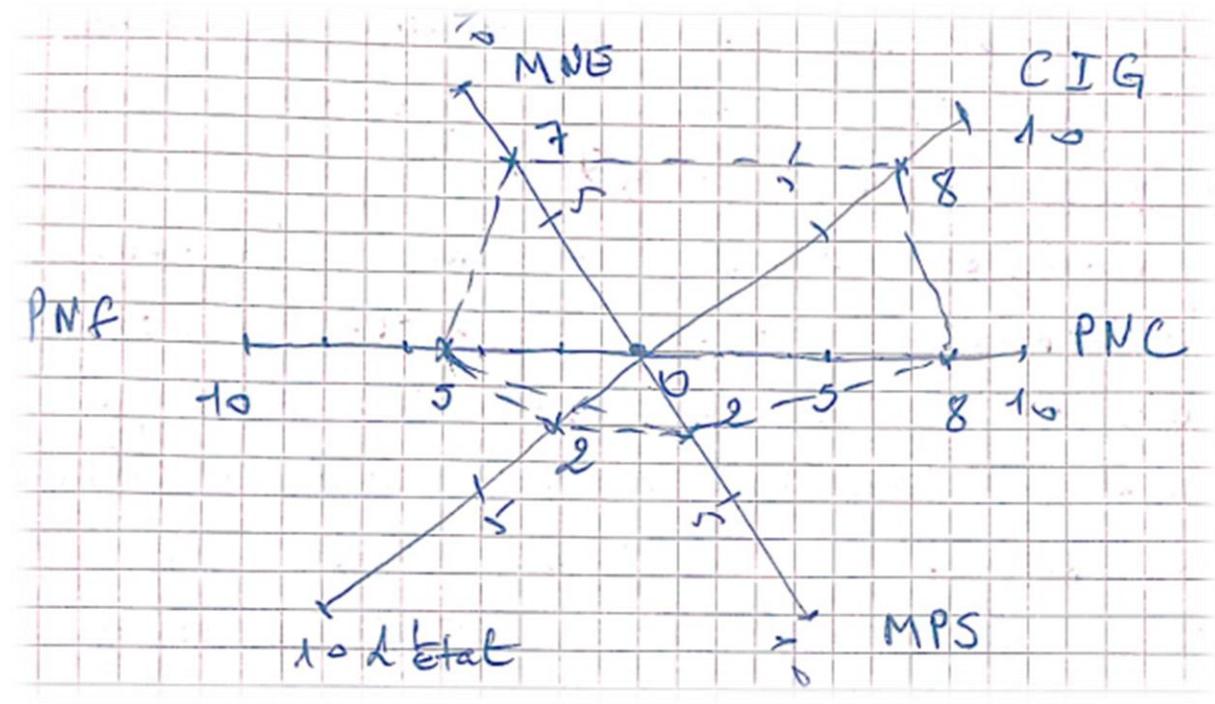
L'identification des facteurs clés de succès est la conclusion logique d'une analyse des 5+1 forces.

Cet accent sur la hiérarchisation des forces en présences est illustré par la représentation proposée dans le schéma en dessous, le manœuvre.

Section 1 : Analyse des manœuvres stratégiques grâce aux résultats de l'avantage des 5(+1) forces.

Cette analyse permet à Yalidine de conforter son positionnement concurrentiel sur le marché et de rester leader qui gagne une part de marché important.

Figure 7: L'analyse sur le marché national avec les 5+1 forces de porters.



Source : Nous même sur analyse sur le marché national avec les 5+1 forces de porters.

Intensité concurrentielle globale

$$IC = \frac{7+8+8+2+2+5}{6} = 32/6 = 5,3$$

Globalement l'intensité est plus que moyen, les profits dans l'activité commencent a baissé.

Nous constatons que la pression concurrentielle vient de 3 cotés :

- **M.N.E (Menace des Nouveaux Entrants) : Qui est élevée**

Pour contre, l'entreprise Yalidine Express de préférence de se baser sur des stratégies de croissance et mettre en place des barrières à l'entrée.

- Baser sur la croissance intensive, pour cela Yalidine connait une croissance annuelle sur les 3 derniers années de plus 300 %.

Cette stratégie permet de mettre une barrière de cout grâce à l'économie d'échelle.

- Développer son réseau de vente et investir dans des HUB régionaux, Yalidine Express est présenter dans les 58 willayas et le nombre d'Agence ne cessent d'augmenter.

L'entreprise a aussi investis dans plusieurs HUB et les a non seulement automatisé, mais aussi informatisé le traitement des colis. Cela permettra à l'entreprise de baisser ses couts grâce à l'effet d'expérience et l'amélioration de sa productivité et de mettre des barrières capitalistique et commerciale.

- L'entreprise peut mettre en place des manœuvres de croissance externes et des partenariats stratégiques.

Dans ce contexte, Yalidine a lancé la filiale Guepex, elle a absorbé plus des trois concurrents (Zimo,ZM express, ...) et des partenariats stratégiques comme celui conclus avec Speed Mail,...

- Les mêmes partenariats stratégiques peut être indiquées pour contre casser l'essentiel concurrentiels intra-groupe.

En plus l'entreprise doit s'agrandir pour atteindre un faible critique, sophistiquer son offre de service pour se différencier.

-
- L'entreprise Yalidine a entamé sur le processus d'internationalisation en servant des bureaux de représentation commerciale à Dubaï, Mauritanie, Tunisie, Sénégal et prochainement en France et au côté de devenir selon le Directeur commerciale groupe.
 - Pour mieux maitriser le processus et se différencier, l'entreprise a investis dans une filiale spécialisée dans le marketing digital et dans la commerciale événementielle.
 - L'entreprise a aussi développé la stratégie des points de relais, qui lui permet d'asseoir sa couverture géographique et de se rapprocher de ses clients finaux (clients des clients), et se différencier de certains concurrents à l'exemple de ZM Express.
 - **Le pouvoir de négociation des clients :**
 - Pour diminuer cette intensité, il faut :
 - Sophistiquer l'offre ;
 - Fidéliser les clients ;
 - Innover ;

Dans ce contexte, l'entreprise propose des services additionnels à ses clients, comme l'assurance, le recouvrement, le stratège, ...

L'entreprise se focalise sur le personnel et la formation pour avoir une maitrise du dernier kilomètre et respecter les engagements de l'entreprise, et d'exciter les fausses promesses.

Pour réaliser cet objectifs l'entreprise Yalidine a mis en place son service écoute client, et selon le directeur commerciale groupe, son tableau de bord de gestion des agences et baromètre de satisfaction sont mises en place dans un futur proche, ayant la fin de l'été 2024.

En Conclusion, nous estimons que les facteurs clés du succès futur de l'activité seront :

- Maitrise des couts de l'économie d'échelle et effet d'expérience ;
- Développement réseau
- Réactivité de l'équipe opérationnelle ;
- Intensivité et l'image de marque de l'entreprise ;

Section 2 : Analyse de l'activité de l'agence et des flux de Bejaïa (Janvier)

Analyse de l'activité de l'agence de Bejaïa est constitué de 04 agence (2 en ville, 1 à ELkseur, 1 Akbou).

Activité exportation janvier 2024

- **Segmentation du E-commerce** avec plus de 389 clients ce qui représente 78,42% du portefeuille clients de l'agence, en volume export (flux sortant) des clients sont réalisé du courant d'affaire de 6500 envois, soit 76,14% de l'activité.
- **Segmentation du particulier** : L'agence 1 client, ce qui représente 0,2% du portefeuille client, mais en volume d'export ce segment représente 1510 envois, ce qui équivaut à 17,68% de l'activité.
- **Segmentation clients** : En nombre de client, il représente 97 ce qui correspond à 19,55% des clients l'agence.

Activité importation janvier 2024

- **Segmentation du E-commerce** avec plus de 7363 clients ce qui représente 98,55% du portefeuille clients de l'agence, en volume export (flux sortant) des clients sont réalisé du courant d'affaire de 29922 envois, soit 94,86% de l'activité.
- **Segmentation du particulier** : L'agence 1 client, ce qui représente 0,01% du portefeuille client, mais en volume d'export ce segment représente 330 envois, ce qui équivaut à 1,04% de l'activité.
- **Segmentation classic** : En nombre de client, il représente 107 ce qui correspond à 1,43% des clients l'agence.

Section 3 : Analyse du portefeuille clients

En volume d'activité ce segment se codifier à 526 envois, soit 6,16%

Tableau 5 : Figure 10: Les données du rapport de Yalidine de l'évolution des parts de l'entreprise en terme de revenu Exportation janvier 2024

Catégorie	Nombre	Envoi	Poids des clients	Poids de l'activité
E-commerce	389	6500	78,42%	76,14%

Chapitre3 : Les manœuvres stratégiques possible et analyse de l'activité d'une agence

Classic	97	526	19,55%	6,16%
Particulier	1	1510	0,2%	17,68%
Totaux	496	8536	100%	100%

Source : Elaborer par moi-même à partir des données du rapport de Yalidine de l'évolution des parts de l'entreprise en termes de revenu exportation janvier 2024.

Analyse portefeuille Exportation 2024

Nous constatons que le portefeuille clients par segment soit la loi de PARETO (ABC).

Classe A : E-Commerce 78,42% qui représente 76,14% c'est le segment le plus important, c'est le segment qui est en croissance, comme nous l'avons démentis des analyses du marché.

Classe B : Segment classic il représente 19,55% du portefeuille mais son poids dans l'activité export, il ne représente que 6,16% il est donc représenter, beaucoup d'effort pour peu de résultat.

Classe C : Le segment de particulier, il représente seulement 0,2% du portefeuille, mais en valeur d'activité export, il représente 17,68%.

C'est un segment très important, c'est généralement des clients sensibles aux prix selon les responsables et aux respects des délais de livraison.

Il est présenté de le développer.

En volume d'activité ce segment se codifier à envois, soit %

Tableau 6: Figure 11:Les données du rapport de Yalidine de l'évolution des parts de l'entreprise en terme de revenu Exportation janvier 2024

Catégorie	Nombre	Envoi	Poids des clients	Poids de l'activité
E-commerce	7363	29922	98,55%	94,86%
Classic	107	1291	1,43%	4,09%
Particulier	1	330	0,01%	1,04%
Totaux	7471	31543	100%	100%

Source : Elaborer par moi-même à partir des données du rapport de Yalidine de l'évolution des parts de l'entreprise en termes de revenu janvier 2024.

Analyse portefeuille Importation 2024

Nous constatons que le portefeuille clients par segment soit la loi de PARETO (ABC).

Classe A : E-Commerce 98,55% qui représente 94,86% c'est le segment le plus important, c'est le segment qui est en croissance, comme nous l'avons démentis des analyses du marché.

Classe B: Segment classic il représente 1,43% du portefeuille mais son poids dans l'activité export, il ne représente que 4,09% il est donc représenter, beaucoup d'effort pour peu de résultat.

Classe C : Le segment de particulier, il représente seulement 0,01% du portefeuille, mais en valeur d'activité export, il représente 4,09%.

C'est un segment très important, c'est généralement des clients sensibles aux prix selon les responsables et aux respects des délais de livraison.

Il est présenté de le développer.

Comparaison :

Pour la comparaison de l'activité de l'agence Yalidine de Bejaïa concernant l'exportation et l'importation des colis, nous constatons que l'entreprise reçoit des colis plus qu'elles exportent des colis sur le plan national et international.

En effet, l'entreprise Yalidine a reçu plus de 31543 colis pour le mois de janvier soit 98,86% en E-commerce, 4,09% en classic et 1,04% chez les particuliers en poids d'activités et a expédié 8536 colis dont 76,14% en E-commerce, 6,16% en classic et 17,68% chez les Particulier de poids de l'activité.

Par rapport à ces chiffres l'entreprise Yalidine détient une part de marché (portefeuille) plus important sur le marché.

Section 3 : Diagnostic Interne de l'agence de Yalidine Bejaia

Le diagnostic interne de yalidine El Djazair Service de Bejaïa se base sur une analyse approfondie sur les ressources, les capacités, les forces et les faiblesses internes de Yalidine, notamment à examiner les compétences de Yalidine.

Cette analyse est cruciale pour prévoir sa capacité de financement à long terme de Yalidine.

De plus, Yalidine évalue les forces et les faiblesses présentes sur le marché pour adapter sa stratégie et maintenir sa compétitivité. En se conformant aux exigences normatives et légales, en mettant en place des politiques de qualité, santé, sécurité et environnement, et en offrant des services rapides, sécurisés et en temps réel, Yalidine renforce sa position sur le marché de la livraison de colis en Algérie.

En fin, de compte le diagnostic interne permet de définir une stratégie d'entreprise claire et cohérente, basée sur une compréhension solide de vos propres atouts et Yalidine en est fait ça :

Figure 8:Responsable de l'écoute clients de l'agence de Bejaïa, 2024

Points Forts	Points Faibles
Agence très connue (notoriété) ;	L'agence est plus importatrice que l'exportatrice ;
Agence rentable ;	Non maitrise du dernier kilomètre ;
Personnel formé, disponible, et accueillant	Difficulté de gérer les freelancers (livreur) comme retard, mensonge, non livraison des colis ;
Disponibilité de capacité logistique très appréciable (l'agence peut multiplier les volumes par 4 ont se sature).	Manque de prospection, malgré
	Faible réactivité aux réclamations des clients ;
	Faible en en jugement de certains salaries ;
	Absence de parking et difficultés d'accès ;

Source : Responsable de l'écoute clients de l'agence de Bejaïa, 2024

La problématique de l'agence peut être située sur plusieurs points :

- L'absence du tableau de bord gestion avec de KPI.
- Malgré que l'agence est rentable la productivité pas salaire et faible par rapport au moyen des agences ;

- Les objectifs de recouvrement via la prospection des clients, ne sont pas atteint, et c'est à l'exception par rapport aux autres agences ;
- Selon les responsables rencontrer, l'entreprise envisage de déménager vers le Ritaj à côté du stade, UMA un d'avoir là-bas une deuxième agence
- Mettre en place un baromètre de satisfaction régulier (enquête de satisfaction) dans chaque agence,
- Mettre en place un tableau de bord de gestion pour chaque agence et suivre l'évolution des agences, par des KPI,
- Les responsables d'agences qui dépendaient du directeur opérationnel, sont transfert sur la responsabilité du directeur commercial corporel,
- Recruter les freelancers soit en CDI, voir les contacts entreprise par même les servis, les motives et les conditions,

Conclusion du chapitre :

En concluant, Yalidine occupe une place importante sur le marché avec ces revenus du chiffre d'affaire évoluant. De plus, l'entreprise évalue les forces et les faiblesses présentes sur le marché pour adapter sa stratégie et maintenir sa compétitivité. En se conformant aux exigences normatives et légales, en mettant en place des politiques de qualité, santé, sécurité et environnement, et en offrant des services rapides, sécurisés et en temps réel, Yalidine renforce sa position sur le marché de la livraison de colis en Algérie

En effet, l'entreprise Yalidine a reçu plus de 31543 colis pour le mois de janvier soit 98,86% en E-commerce, 4,09% en classic et 1,04% chez les particuliers en poids d'activités et a expédié 8536 colis dont 76,14% en E-commerce, 6,16% en classic et 17,68% chez les Particulier de poids de l'activité.

En tout, l'entreprise doit innover, sophistiquer les offres et fidéliser ces clients pour avoir plus de rentabilité dans sa boîte sur le plan national et international.

CONCLUSION GENERALE

En conclusion générale sur l'Analyse de la stratégie de l'entreprise et d'orientation stratégique de l'entreprise Yalidine, présente sur le marché depuis 2013, elle est le leader dans le domaine de la logistique (livraison des colis) express et la messagerie Express. L'entreprise possède des capacités stratégiques et des ressources lui permettant de couvrir l'ensemble du territoire national.

L'entreprise a mis en place une stratégie axée sur le recrutement des jeunes universitaires. En effet, sur 4300 employés enregistrés en 2024, 80% des employés ont moins de 5 ans d'expériences, ce qui s'explique par la volonté de l'entreprise de s'appuyer sur des profils jeunes et dynamiques pour son développement.

S'agissant des objectifs de Yalidine, l'entreprise est restée leader et connaît une croissance à trois chiffres. Le chiffre d'affaires de l'entreprise a connu une croissance significative, avec des chiffres indiquant une part de marché de 70 % soit (53% Yalidine Express et 17% Guepex la filiale low-cost du groupe) dans le secteur de la messagerie en Algérie et dans la livraison soit 1 533 529 le nombre d'envoi en 2021 et 3 337 208 soit le nombre d'envoi en 2022 avec une croissance 117,62%.

L'agence Yalidine de Bejaïa (ELQODS) a reçu plus de 31543 colis pour le mois de janvier soit 98,86% en E-commerce, 4,09% en classic et 1,04% chez les particuliers en poids d'activités et a expédié 8536 colis dont 76,14% en E-commerce, 6,16% en classic et 17,68% chez les Particulier de poids de l'activité 2024.

L'entreprise réussit mieux que ses concurrents après ces analyses, toutes choses égales par ailleurs, elle s'est perfectionné de son développement sur le long terme dans son secteur d'activité, tout en atteignant des niveaux de rentabilité supérieurs à la moyenne du secteur, c'est-à-dire en créant davantage de valeur pour ses actionnaires que la plupart de ses concurrents et met à la disposition des clients un site internet www.yalidine.com/app qui permet le suivi en temps réel des envois simple et rapide.

Pour atteindre un tel objectif, Yalidine a axée sa stratégie sur deux leviers : la stratégie de pénétration rapide du marché national et international et sa capacité à fidéliser ses clients. Sa capacité à offrir un service de meilleure qualité fait accepter ses prix plus élevés que ses concurrents.

Malgré sa position de leader, Yalidine Express a cherché à consolider sa position à travers des stratégies corporat axée sur la croissance externe (achat de deux concurrents speed mail,...) et sur une stratégie de diversification (YALITIC,...).

Pour atteindre aux objectifs de l'entreprise, le défi à court et moyen termes est de mettre en place des moyens de coordination, de collaboration national et international, un nouveau système de management pour une meilleur initiative des managers intermédiaires, renforcer les compétences du personnel en continuant à investir dans les formations. L'entreprise peut améliorer ses services aux clients, pour réduire le retard des colis, la perte des colis et la livraison des colis en bonne état.

Globalement nous pouvons conclure que l'entreprise maîtrise les facteurs clés de succès de l'activité vue qu'elle est leader sur un marché concurrentiel, et dispose des avantages concurrentiels.

Les hypothèses posées sont toutes étés vérifiés, et nous avons pu mettre en évidence que avec l'évolution du marché, la stratégie de l'entreprise évolue et que le leader change sa stratégie corporat et sa stratégie business. Mais comment rester leader à long terme et garder des taux de croissance très élevé et une rentabilité très acceptée par les actionnaires sera un autre défis future pour l'entreprise.

Tout travail humain est rythmé de difficultés, les limites de mon mémoire se situe au niveau du manque de disponibilité des données et des observations assez longues ou du moins ne sont pas toutes actualisées. Certaines des données sont quasi non disponibles au sein des agences, sites internet qui doivent les créés et les publiés. Dans mon cas il a fallu se rapprocher de l'agence principale de Yalidine pour accéder aux bases de données, en plus l'indisponibilités de certaines variables nous a obligé à collecter d'autres données sur des sites internet, articles et autre pour accomplir ce travail.

Liste bibliographique

Ouvrage

LEHMAN-ORTEGA, L., LEROY , F., & GARRETTE , B. (2016). *STRATOR Toute la stratégie d'entreprise* (éd. 7ème). Paris: Dunod.

BRULHART, F. (2009). *7 les points stratégiques avec la méthode des cas*. Paris: Groupe Eyrolles.

(éd. 7ème). Paris: Dunod.

Joseph A SCHUMPETER, La théorie de l'évolution économique, Dalloz, paris, 1935, p.p. 106-109

Manuel Cartier : Maxi Fiches de stratégie DUNOD, Paris, 2010, p.p. 22-25

Hélène Delacour et autres : Maxi Fiches de stratégie DUNOD, Paris, 2010, p.p. 22-25

Olivier Joffre coll. : Maxi Fiches de stratégie DUNOD, Paris, 2010, p.p. 22-25

Site web :

Analyse concurrentielle. (s.d.). Consulté le 24/01/2024 à 21h37, sur propulse:
<http://www.propulsebyca.fr>

www.similarweb.com , Consulté le 24/01/2024 à 23h50.

[Le 1er de la livraison express en Algérie \(yalidine.com\)](http://www.yalidine.com)

<https://yalidine.com/assets/docs/domaine-application-yalidine.pdf>

ANNEXE



Mise à jour du 12/03/2022

NOS AGENCES / POINTS RELAIS

Wilayas	Stations	Adresses	Contacts
Adrar	Adrar	Cité 32 Logements el hay El Gherbi a coté du lycée Khaled Ibn Walid Adrar	0982 42 01 17
Timimoun	Timimoun	Rue mohamed El Hashemi Timimoun	0982 42 01 17
Ain Defla	Ain Defla	Cité Mohamed Khiaf Ain Defla	0982 40 80 80
	Khemis Meliana	Rue La cadette route nationale Khemis Meliana	0982 40 80 80
AinTémouchent	Ain témouchent	N°11 Place la victoire centre ville Ain témouchent ex VERDIN	0982 42 01 17
Alger	Les Vergers	Cité Vergers Villa N°1 Bir Mourad Rais	0982 40 80 80
	Cheraga	37 Lotissement Ben hadadi Said Cheraga	0982 40 80 80
	Alger Centre	116 Didouche Mourad, Sacré Cœur Alger centre	0982 40 80 80
	Reghaia	Coopérative immobilière El Anwar locaux 10A et 10B commune Reghaia	0982 40 80 80
	Bordj EL Kiffane	26 Cité mimouni n 04 Bordj el kiffan Rue 1er Novembre	0982 40 80 80
Annaba	Annaba	Boulevard Ernesto Che Guevara Annaba	0982 42 01 18
	Bouni	Section 1 Groupe 63 Propriété 246 Rez de Chaussé Bouni	0982 42 01 18
Batna	Batna	Lotissement meddour en face lycée 500 Logements Batna	0982 42 01 18
	Barika	Immeuble BENSALD rue les frères Debache route de Batna à côté du CHU Mohamed Boudiaf	0982 42 01 18
Bechar	Bechar	Cité hai el badr lot N°50 secteur N°49 local 01 Béchar	0982 42 01 17
Bejaia	Bejaia	5 Rue des Frères Taguelmint El Qods en face de la Gare routière Béjaia	0982 42 01 18
	Akbou	Cité 16 logement EPLF Akbou	0982 42 01 18
Biskra	Biskra	Boulevard Frères Menani Rue Dzair Bachir N°04 Biskra	0982 40 80 80
Ouled Djelal	Ouled Djelal	Rue Gasmî Ibrahim en Face école Mazen School Ouled Djelal	0982 40 80 80
Blida	Blida	Impasse des Barrières Train sidi Abdelkader Koucha Blida	0982 40 80 80
Bordj Bou Arreridj	BBA	Cité 1er novembre N°1 tranche 87 en face Commissariat Bordj Bou Arreridj	0982 42 01 18
Bouira	Bouira	Rue Ain Bessam BT A N°01 Section 92 Commune Bouira	0982 40 80 80
	Lakhdaria	Rue Khemis Kara N° 2 Rue de l'Hopital Lakhdaria	0982 40 80 80
Boumerdes	Boumerdes	Coopérative 11 Décembre en face Boulangerie Rahma Boumerdes	0982 40 80 80
Chief	Chief	Rue Benbadis Propriété Groupe N°29 zone 56 Local N°11 RDC Chief	0982 42 01 17
Constantine	Khroub	28 Zone industrielle Multiservice Ain El Bey Khroub (Nville Ville) Constantine	0982 42 01 18
	Constantine	70 Rue Belle Vue/les Combattants (ancienne ville) Constantine	0982 42 01 18
Djelfa	Djelfa	Cité Boutrivis 2865 Logements Class 116 Parcelle 645 Chemin Route Gare Routière Djelfa	0982 40 80 80
	Ain Ouessara	Rue Zighout Youssef près du centre de formation féminin Ain ouessara	0982 40 80 80
El Bayadh	Bayadh	Rue Mohamed Touil Centre Ville à coté Auberge Hanna El Bayadh	0982 42 01 17
El Taref	El Taref	Rue N°44 Cité Les Vergers El Taref	0982 42 01 18
El Oued	El Oued	Cité El Moudjahidine en pharmacie Daghoum El Oued	0982 42 01 18
El M'Ghair	El M'Ghair	Lotissement 360 Logements nouvelle zone urbaine El M'Ghair	0982 42 01 18
Guelma	Guelma	Cité 19 Juin Villa N°1 en Lycée Mahmoud Centre Ville Guelma	0982 42 01 18
Ghardaia	Ghardaia	Lotissement Bouhraoua N°285 Ghardaia	0982 40 80 80

El Menia	El Menia	Route Unité africaine centre ville El Méria	0982 40 80 80
Illizi	Illizi	Local 2 Cit2 30 Logements Illizi	0982 42 01 18
Jijel	Jijel	Cité Ayoub el Gharbi Rue Abdelah Smail Jijel	0982 42 01 18
Khenchela	Khenchela	Cité du 1er Novembre route des poids lourds en face Sonelgaz Khenchela	0982 42 01 18
Laghouat	Laghouat	Cité El Wiam en Face Centre Protection Enfants en Face Pharmacie El Wiam Laghouat	0982 40 80 80
	Aflou	Rue la révolution agricole en face l'arrêt de bus hassiba	0982 40 80 80
Mascara	Mascara	Boulevard Driouche Belhacene Local N°5 en face CNRC commune Mascara	0982 42 01 17
Médeä	Médeä	Pole Urbain 80 Logements LSP Médeä	0982 40 80 80
Mila	Mila	43 rue de l'armée de libération nationale Mila	0982 42 01 18
	Chelghoum laid	Cité Ahmed Yahia Rachid en face Nile Institut Chelghoum laid	0982 42 01 18
Mostaganem	Mostaganem	Salamandre Rond point de la douane Mostaganem	0982 42 01 17
Msila	Msila	Rue 700 Cité 270 Logement Msila	0982 42 01 18
Naama	Naama	Cité Hmidat Belkhir Lot N°112 Naama	0982 42 01 17
Oran	Bir El Djir	Coopérative Immobilière Dar El Amel N°68 Bir El Djir Oran	0982 42 01 17
	Sénia	Rue St Hubert en face Arrête Tramway Maraval Oran	0982 42 01 17
	Oran	41 Hai el Menzeh Canastel en face du stade de foot Oran	0982 42 01 17
Ouargla	Ouargla	Cité 13 Logement N°1 zaouia bouhafs Ouargla	0982 42 01 18
	Hassi Messaoud	Quartier de la mosqué Atik Hassi Messaoud	0982 42 01 18
Touggourt	Touggourt	Rue Mohamed Boudiaf derrière les fonds n°01 pour assurance sociale des travailleurs Touggourt	0982 42 01 18
Oum El Bouagui	OEB	Rue Madfouni Cite Fonctionnaires N°1 Oum El Bouagui	0982 42 01 18
	Ain Milila	Cité El Hanna à acoté de la banque Baraka Ain Milila	0982 42 01 18
Relizane	Relizane	117 Boulevard Mohamed Khmisti en Face la Poste Relizane	0982 42 01 17
Saida	Saida	Cité Aoufi Miloud N° 06 Saida	0982 42 01 17
Setif	Setif	Cité d'al-Ma'bouda, escalier 1 du batiment B section 203 groupe 77 parcelle 5 Sétif	0982 42 01 18
	Eulma	Lotissement 3 76 Logement Bt A9 Oued Essarek El Eulma	0982 42 01 18
Sidi Bel Abbes	SBA	Lotissement nord n°1 local b commune Sidi belabbes	0982 42 01 17
Skikda	Skikda	Détachement Résidentiel 03 bouyala N°38 sous la Radio Locale Skikda	0982 42 01 18
Souk Ahras	Souk Ahras	19 Rue Mouloud Feraoun à coté de la CNRC Souk Ahras	0982 42 01 18
Tamanrasset	Tamanrasset	Cité Tahgart de l'est en face Mosqué Fatma Zahra Tamanrasset	0982 40 80 80
Ain Salah	Ain Salah	Palais Mourabidine Rue Chemin Lycée Technique Taleb Aberahmen Ain Salah	0982 40 80 80
Tebessa	Tebessa	Boulevard Houari Boumediéne en Face de la pharmacie Hazourli	0982 42 01 18
	Bir El Ater	Quartier Houari Boumediene, Boutique N°1 Bir El Ater	0982 42 01 18
Tiaret	Tiaret	Cité Gaid Ahmed 500 Logements Magasin N°14 Tiaret	0982 42 01 17
Tipaza	Tipaza	Cité 20+ 50 Logement Cooperative N°17 Local 1 Tipaza	0982 40 80 80
Tissemsilt	Tissemsilt	Rue Mechem Abdelkader N° 24 Tissemsilt	0982 42 01 17
Tindouf	Tindouf	Cités Moussani à coté de la Radio Tindouf	0982 42 01 17
Tizi Ouzou	Tizi Ouzou	Cité Bekkar classe 78 Propriété Groupe 137 en face Placette Tizi Ouzou	0982 40 80 80
	Tizi Ghenif	Local N°6 Cité 12 logements Bt A 1ére etage Tizi Ghenif	0982 40 80 80
	Azazga	Boulevard Ahmed Zaidat Route Nationale N°12 Azazga	0982 40 80 80
Tlemcen	Tlemcen	Rue des Frères Bouafia N°3 à coté de la Banque Natexis Tlemcen	0982 42 01 17
	Maghnia	Tafna N°4 Cité Perri Lala Maghnia	0982 42 01 17
	Hennaya	N°30 Rue la liberté Commune Hennaya	0982 42 01 17

RAPPORT ANNUEL | 2021

a. Réseau postal et trafic d'Algérie Poste :

Le nombre total des bureaux de poste sur le territoire national en 2021 a atteint 4 106 contre 4 053 en 2020, soit une progression de 1,31 %.

La densité postale (bureau/habitants) est d'un (1) bureau pour 10.515 habitants en 2021, alors qu'elle était d'un (1) bureau pour 10.385 habitants en 2020.

Le nombre d'objets postaux traités par Algérie Poste en 2021 est estimé à 168,21 millions d'objets contre 109,82 millions d'objets en 2020, enregistrant ainsi une évolution de 53,17 %.

b. Régime de l'autorisation (courrier accéléré international) :

Le régime de l'autorisation comprend au total cinq (5) opérateurs à savoir EMS Champion Post, DHL International Algérie, Falcon Express Algérie, CONEXLOG et ARAMEX. Le nombre d'objets échangés à l'international a augmenté de 106,61 % en 2021. Le marché algérien du courrier accéléré international représente 1 911 192 envois, soit 986 175 objets de plus par rapport à l'année précédente. La croissance du marché en 2021 est due essentiellement à l'évolution du volume du trafic généré par les opérateurs EMS (+120,43 %) et DHL (+109,40 %).



	2020	2021
DHL International Algérie	79,85 %	80,92 %
EMS Champion Post	14,46 %	15,42 %
Falcon Express Algérie	3,23 %	1,98 %
Conexlog	2,17 %	1,48 %
ARAMEX	0,30 %	0,19 %

Evolution des parts de marché en termes de volume d'échange

En termes de volume des échanges, exceptés DHL qui conserve toujours sa suprématie avec 80,92 % de part de marché en 2021 contre 79,85 % en 2020 (+1 point) et l'EMS 15,42 %, les autres opérateurs à savoir, CONEXLOG 1,98 %, FALCON 1,48 % et ARAMEX 0,19 %, ont tous enregistré une baisse par rapport à 2020.

Le tableau ci-dessous présente l'évolution des parts de marché en 2021 comparativement à 2020.

c. Régime de la simple déclaration (Courrier accéléré domestique) :

Les envois en courrier express domestique ont connu une évolution substantielle de 81,68 % avec 1 533 529 objets échangés en 2021 contre 844 103 en 2020.

Sur les vingt-six (26) opérateurs réellement actifs, les cinq plus grosses parts de marché en volume des envois domestiques réalisés

01	YALDINE ELDJAZAIR SERVICE	43,78%
02	ARAMEX Algérie	15,20 %
03	Fast Mail	9,07 %
04	DHL INTERNATIONAL Algérie	5,89 %
05	EXP	5,52 %

RAPPORT ANNUEL | 2022

2.2.3 Indicateurs du marché de la poste

Les indicateurs du marché de la poste par régime sont présentés comme suit :

a. Régime de l'exclusivité :

Le nombre d'objets postaux traités en 2022 s'élève à 135,61 millions d'objets contre 168,21 millions d'objets en 2021, soit une baisse de 19,38%, qui s'explique, notamment, par la généralisation des nouveaux moyens électroniques (E-facture).

Le nombre total des bureaux de poste sur le territoire national a atteint 4 189 bureaux en 2022 contre 4 106 en 2021, soit une progression de 2,02 %.

La densité postale (bureau/habitants) est d'un (1) bureau pour 10 492 habitants en 2022, alors qu'elle était d'un (1) bureau pour 10 515 en 2021.

b. Régime de l'autorisation :

Le régime de l'autorisation comprend cinq (5) opérateurs, à savoir :

- EMS Champion Post,
- DHL International Algérie ;
- Falcon Express Algérie ;
- CONEXLOG ;
- ARAMEX.

En 2022, le nombre d'objets échangés à l'international s'élève à 1 000 457, contre 1 911 192 en 2021, soit une diminution de l'ordre de 47,65 %. Cette décroissance a été impactée essentiellement par la baisse du volume du trafic des opérateurs DHL de 48,92 % et EMS de 43,85 %. Il s'agit d'une tendance baissière constatée à l'échelle internationale pour l'année 2022, qui correspond essentiellement aux effets de la période postpandémie covid-19.



En termes de parts de marché exprimés en volume d'échanges, l'opérateur DHL détient 78,97 %, suivi de l'opérateur EMS avec 16,55 % et CONEXLOG avec 4,16%.

	2021	2022
DHL International Algérie	80,92 %	78,97 %
EMS Champion Post	15,42 %	16,54 %
Conexlog	1,98 %	4,16 %
Falcon Express Algérie	1,48 %	0,32 %
ARAMEX	0,20 %	0,01 %

Tableau comparatif de l'évolution des parts de marché entre 2021 et 2022.

c. Régime de la simple déclaration :

Les envois en courrier express domestique ont connu une évolution substantielle de 117,62 % avec 3 337 208 d'objets échangés en 2022, contre 1 533 529 en 2021.

Les cinq plus grands opérateurs, en termes de parts de marché en 2022, sont :

01	VALIDINE EL DJAZAIR SERVICE	1 771 263	53,08 %
02	GUEP EX	596 981	17,89 %
03	Fast Mail	227 096	6,80 %
04	ARAMEX Algérie	156 000	4,67 %
05	NORD ET OUEST EXPRESS	140 000	4,20 %

RAPPORT ANNUEL | 2022

2.2.4 indicateurs économiques

a. Les investissements

Avec 8 854,83 millions de dinars injectés dans le secteur postal, les investissements consentis par les opérateurs postaux au titre de l'exercice 2022 ont connu une baisse de l'ordre de 17,07 % par rapport à 2021 avec 10 677,96 millions de dinars.

Le montant des investissements de l'opérateur Algérie Poste représente 94,54 % du montant global des investissements comptabilisés par l'ensemble des opérateurs postaux.

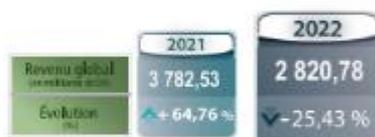
b. Chiffre d'affaires

— Algérie Poste

Le chiffre d'affaires global de l'opérateur postal Algérie Poste pour l'année 2022 s'élève à 11 572 millions de DA, représentant une hausse de 2,46 % par rapport à 2021 avec 11 294 millions de DA.



— Opérateurs du courrier accéléré international



Le chiffre d'affaires généré en 2022 par les opérateurs du courrier accéléré international s'élève à 2 820,78 millions de DA contre 3 782,53 millions de DA en 2021, soit une baisse de 25,43%.

Les parts de marché des opérateurs du courrier accéléré international sont donnés dans le tableau suivant :



Evolution des parts de marché en termes de revenu

— Opérateur du courrier express domestique

En 2022, le chiffre d'affaires généré par les opérateurs du courrier express domestique s'élève à 2 776,87 millions de DA, contre 1 227,94 millions de DA en 2021, soit une évolution de 126,14 %. Cette évolution s'explique par le recours aux services du commerce électronique et aux services postaux.

c. Emplois créés par les opérateurs postaux :

Le nombre total d'emplois est passé de 31 840 en 2021 à 31 260 en 2022, soit une baisse de 580 emplois représentant 2 %.

	A	B	D
1		ID	Envois
2		84165	1510
3		2435	582
4		13734	544
5		99689	409
6		19528	272
7		2775	149
8		51725	146
9		14132	139
10		68580	135
11		19767	127
12		20075	93
13		61735	90
14		8939	88
15		15460	88
16		19703	78
17		24161	77
18		33337	74
19		23753	71
20		17208	70
21		12412	67
22		31811	67
23		53214	67
24		7489	65
25		6160	63
26		10286	59
27		10092	58
28		11527	57
29		13213	56
30		38817	49
31		22570	40

Activité Export Jan 24

	F	G	H
	Typologie	N° Compte	N° d'envois
	Ecommerce	389	6500
	Particulier	1	1510
	Classic	97	526

	A	C
1	Id	Envois
2	84165	1291
3	1743	894
4	6803	411
5	2539	266
6	88331	254
7	1286	186
8	90079	160
9	46709	159
10	12957	156
11	93450	151
12	6610	146
13	7083	139
14	27307	136
15	7	112
16	56324	108
17	7978	104
18	13529	104
19	17651	103
20	15373	99
21	5833	98
22	10155	94
23	56321	91
24	50252	88
25	73734	86
26	8183	84
27	3431	83
28	5399	82
29	94764	82
30	400	80
31	4917	80



YALIDINE EXPRESS

BLACK FRIDAY

ياالدين تقدم لكم
تخفيضات مغرية

تخفيض
20% على أسعار التوصيل
مع 30% سعر الإرجاع
لغاية 17 نوفمبر

YALIDINE EXPRESS



Nos AGENCES / POINTS RELAIS

Batna	Rue du 19 juin cite chouhada	0560 42 12 51 0554 84 34 29
Jijel	Camp chevalier en face l'hôtel beau séjour	0554 53 39 85
Djelfa	Cité Saadat coté ancien tribunal	0560 64 95 28 0554 89 76 01
Oum El Bouaghi	Rue Mostafa ben boulaïd en face la bibliothèque publique devant de la grande poste	0554 89 36 91
Mila	Rue de l'armée libération nationale a coté de l'hôpital	0554 88 28 21 0560 99 92 47
Relizane	Cité la roupelle à coté du bureau de poste	0560 18 88 13
Tipaza	Route de l'hopital a coté de la poste	0554 87 94 66
Sidi Bel Abbes		0560 03 69 46
Bordj Bou arrirej	Cité des 66 logts Local BT Ben Chikh devant stade 20 Aout	0560 16 55 26
Médéa	Devant le pole Universitaire de Médéa	0553 34 80 71
Tébessa	Route de Constantine derrière le lycée saadi sedik	0554 82 78 24 0561 88 72 87
Ghardaïa	Commune de bohraoua avant volkswagen	0554 89 39 90 0560 86 43 78
Biskra	46 Logements Bercama La Zone Ouest	0554 83 97 64 0561 89 97 74
Bechar	Sobane en face clinique privée ali cherif	0560 44 29 35 0674 34 71 82
El Oued	Cite les 400 : en face Cnep	0561 67 30 87 0561 92 86 19
Laghouat	A cote de l'agence Djezzy	0540 07 85 29
El Beyadh	Cite CNEP en face l'hôtel el nedjm	0560 63 46 52 0554 87 79 34
Adrar	Route de la wilaya en face le centre de formation fille	0560 64 50 26 049 36 78 17



Nos AGENCES / POINTS RELAIS

Wilayas	Adresse	Contact
Alger	Les vergers Birkhadem	0560 09 59 51 0560 37 77 00 0561 89 93 00
	Bordj El Kiffan	0561 67 28 83 0560 80 77 05
Oran	Cnastel	0554 51 45 74 0560 65 52 78
Tlemcen	Abou tachfin	0554 80 52 05 0560 63 35 73
Constantine	Ali mendjli nouvelle ville	0554 81 47 48 0561 72 51 57 0560 63 08 76
Annaba	Cite AUSAZ (entrée du 4ème arrondissement)	0560 09 56 77 0556 11 74 05 0561 69 56 24
Skikda	SKIKDA CENTRE bouyala	0554 84 55 66 0561 67 30 17
Bejaia	Cite Edimco Bejaia	0554 86 00 43 0561 67 26 50
Tizi Ouzou	Villa N18 rue des frères Belhadj	0550 47 22 58 0560 63 27 64
Mostaganem	Local 2 hai djebli Mohamed N74/166	0554 82 64 54 0561 67 26 11 0560 58 31 60
Chlef	Rue des gazelles en face bureau main d'œuvre centre-ville	0554 84 96 37 0560 00 19 44
M'sila	Hai el idari en face direction de la santé	0554 85 18 84 0561 89 33 91
Setif	Coté Tribunal	0554 85 71 87 0561 75 88 83
Blida	Cité AADL devant Stade Bräkni	0560 56 25 87

Certificat DZ23/00000020

Le système de management de

EURL YALIDINE EL DJAZAIR SERVICES

Zone d'activité Kaidi, Lot 63 Bordj El kiffan, 16031 Alger, Algérie

a été audité et certifié selon les exigences de

ISO 14001:2015

Pour les activités suivantes

Collecte et livraison de courriers et de colis classiques et en e-commerce et recouvrement des livraisons de e-commerce sur le réseau domestique

Ce certificat est valable du 14 septembre 2023 au 13 septembre 2026 et reste valide jusqu'à décision satisfaisante à l'issue des audits de surveillance.

Version 1. Certifié depuis le 14 septembre 2023

Les activités certifiées réalisées par les sites additionnels sont présentées aux pages suivantes



Autorisé par

Sihem VIDARD

SGS ICS France

29, avenue Aristide Briand 94110 Arcueil France

t +33 (0)1 41 24 88 88 - <https://www.sgsgroup.fr/>Accréditation n°4-0008
Portée disponible sur
www.cofrac.fr

Ce document est un certificat électronique authentique destiné à l'usage professionnel du Client uniquement. Les versions imprimées du certificat électronique sont autorisées et seront considérées comme copies. Ce document est délivré par la société sous réserve des Conditions Générales SGS pour les Services de Certification disponibles sur [Conditions Générales](#) | SGS. Nous attirons votre attention aux clauses contenues sur la limitation de responsabilité, d'indemnisation et de juridiction. Ce document est protégé par le droit d'auteur et toute altération non autorisée, contrefaçon ou falsification du contenu ou de l'apparence de ce document est illégale.



Certificat DZ23/00000020, Continue

EURL YALIDINE EL DJAZAIR SERVICES**SGS**

ISO 14001:2015

Version 1
Sites
EURL YALIDINE EL DJAZAIR SERVICES Zone d'activité Kaidi, Lot 63 Bordj El kiffan, 16031 Alger, Algérie
Collecte et livraison de courriers et de colis classiques et en e-commerce et recouvrement des livraisons de e-commerce sur le réseau domestique
EURL YALIDINE EL DJAZAIR SERVICES Site 1 : Siège zone d'activité KAIID ALGER ALGERIE
Administration de la collecte, de la livraison et du recouvrement, collecte et livraison de courriers et de colis sur le réseau domestique
EURL YALIDINE EL DJAZAIR SERVICES Site 2 : HUB Centre de tri zone industrielle OUED SMAR ALGER
Tri de courriers et de colis et caisse des recouvrements des montants des produits aux livraisons en e-commerce sur le réseau domestique
EURL YALIDINE EL DJAZAIR SERVICES Site 3 : Agence Mouhous rue du 1er novembre citée Mimoun N°4 Bordj el Kiffane ALGER ALGERIE
Réception et envoi de courriers et de colis sur le réseau domestique



Accréditation n°4-0008
Portée disponible sur
www.cofrac.fr

Ce document est un certificat électronique authentique destiné à l'usage professionnel du Client uniquement. Les versions imprimées du certificat électronique sont autorisées et seront considérées comme copies. Ce document est délivré par la société sous réserve des Conditions Générales SGS pour les Services de Certification disponibles sur [Conditions Générales](#) | SGS. Nous attirons votre attention aux clauses contenues sur la limitation de responsabilité, d'indemnisation et de juridiction. Ce document est protégé par le droit d'auteur et toute altération non autorisée, contrefaçon ou falsification du contenu ou de l'apparence de ce document est illégale.



Certificat DZ23/00000020, Continue

EURL YALIDINE EL DJAZAIR SERVICES**SGS****ISO 14001:2015**

<p>EURL YALIDINE EL DJAZAIR SERVICES Site 4 : Parc de maintenance. Rue Ouled ZIDANE EN DJOUMHOURIA EUCALYPTUS ALGER ALGERIE</p>
<p>Maintenance et lavage de véhicules en support de la collecte et livraison de courriers et colis et du recouvrement des livraisons de e-commerce sur le réseau domestique</p>
<p>EURL YALIDINE EL DJAZAIR SERVICES Site 5 : Centre de tri , 01 lotissement les vergers ALGER ALGERIE</p>
<p>Tri de courriers et de colis et vente sur le réseau domestique</p>
<p>EURL YALIDINE EL DJAZAIR SERVICES Site 6 : Agence Cheraga 37. Lotissement BENHADDADI SAID Cheraga Alger ALGERIE</p>
<p>Réception et envoi de courriers et de colis sur le réseau domestique</p>
<p>EURL YALIDINE EL DJAZAIR SERVICES Site 7 : Centre de tri , Zone d'activité Rue AMARA LOT 660 section 04 Cheraga Alger</p>
<p>Tri de courriers et de colis sur le réseau domestique</p>
<p>EURL YALIDINE EL DJAZAIR SERVICES Site 8 : Agence Coopérative el Anouar Locaux 10A et 10B commune de REGHAIA Alger</p>
<p>Réception et envoi de courriers et colis sur le réseau domestique</p>



Accréditation n°4-0008
Portée disponible sur
www.cofrac.fr

Ce document est un certificat électronique authentique destiné à l'usage professionnel du Client uniquement. Les versions imprimées du certificat électronique sont autorisées et seront considérées comme copies. Ce document est délivré par la société sous réserve des Conditions Générales SGS pour les Services de Certification disponibles sur [Conditions Générales | SGS](#). Nous attirons votre attention aux clauses contenues sur la limitation de responsabilité, d'indemnisation et de juridiction. Ce document est protégé par le droit d'auteur et toute altération non autorisée, contrefaçon ou falsification du contenu ou de l'apparence de ce document est illégale.



Résumé

YALIDINE est considéré comme une entreprise de livraison e-commerce, particulier et classic, étant le premier à offrir ce service il a une force notoriété et image de marque, le part marché représente 70% de ses clients. Quand l'entreprise s'est introduite dans le marché B2B, il est entouré d'une concurrence rude et bien marquée dans l'esprit des gens à très forte notoriété.

Le classique n'occupant que 4% des clients, e-commerce 95% et particulier 1% de Yalidine, c'est un marché à développer, pour cela il faut faire un plan marketing adapté et de communication agressive visant les professionnels.

Mot clés : Stratégie de l'entreprise, L'orientation de la stratégie.

YALIDINE is considered as an e-commerce delivery company, private and classic, being the first to offer this service it has a strength of notoriety and brand image, the market share represents 70% of its customers. When the company entered the B2B market, it was surrounded by tough competition and was well marked in the minds of people with a very strong reputation.

The classic occupies only 4% of customers, e-commerce 95% and private 1% of Yalidine, it is a market to be developed, for this it is necessary to make an adapted marketing plan and aggressive communication aimed at professionals.

Keywords: Company Strategy, Strategy Direction.

، الخدمة هذه يقدم من أول كونها ، وكلاسيكية خاصة ، الإلكترونية للتجارة توصيل شركة YALIDINE تعتبر الشركة دخلت عندما عملاتها من 70% السوق حصة وتمثل ، التجارية العلامة وصورة السيئة السمعة بقوة تتمتع فهي 1% و 95% الإلكترونية والتجارة ، العملاء من فقط 4% الكلاسيكية تحتل وكانت شديدة بمنافسة محاطة كانت ، B2B سوق يستهدف قوي وتواصل كيفية تسويقية خطة وضع الضروري من لذلك ، تطويرها يجب سوق إنها ، Yalidine من خاصة المحترفين.

القوية السمعة ذوي الأشخاص أذهان في جيدا ملحوظة.الاستراتيجية اتجاه ، الشركة استراتيجية :المفتاحية الكلمات لل غاية.

Table des Matières

REMERCIEMENT	2
DEDICACE	3
INTRODUCTION GENERALE	7
CHAPITRE 1 :	
SECTION 1 : L'analyse des sources d'avantage concurrentielle de l'activité (yalidine) :	2
1.1 Analyse des sources d'avantages concurrentiels :	5
a. La sensibilité à la différenciation :	5
b. La sensibilité à la spécialisation :	5
Section 2 : L'analyse du cycle de vie de l'activité Yalidine	7
SECTION 2 : Les orientations stratégique de développement de Yalidine Express :	8
2.1 L'orientation client et couverture géographique de Yalidine :	8
a. L'orientation client et innovation :	8
b. L'engagement qualité, sécurité, et environnement :	9
Engagement Qualité:	9
Engagement Santé et sécurité au travail:	9
Engagement Environnement :	9
c. La couverture nationale :	10
2.2 La mobilisation des ressources et diversification des services :	10
a. La mobilisation des ressources :	10
b. La diversification des services offerts aux clients :	10
a. La livraison de courrier classique :	10
b. La gestion des livraisons e-commerce :	10
c. Le recouvrement :	10
d. Cash on delivery :	11
SECTION 3 : Le développement réseau : Obstacles et Contraintes (le dernier kilomètre)	11
3.1 Gestion de la logistique du dernier kilomètre :	11
3.2 Cout élevée du dernier kilomètre :	11
3.3 Besoin d'innovation technologique :	11
3.4 Pression sur la durabilité :	11
Conclusion du chapitre :	13

CHAPITRE 2 :	
SECTION 1 : Emergence de Yalidine et son histoire	15
Section 2 : Diagnostic Externe	16
2.1 Analyse Macro environnement avec PESTEL :	16
a. Environnement Politique :	17
b. Environnement Economique :	18
c. Environnement Socio-Culturel :	19
d. Environnement Technologiquement :	20
e. Environnement Ecologique :	21
f. Environnement Légal :	21
2.2 Analyse de M Porteur :	22
a. La menace de pouvoir de substitution :	22
b. Le pouvoir de négociation des fournisseurs :	23
c. Intensité concurrentielle intra- groupe :	23
d. Le pouvoir de négociation de l'Etat :	24
e. Le pouvoir de négociation des clients :	24
f. La Menace des nouveaux entrants :	25
2.3 Diagnostique du marché (Demande et Concurrentiel) :	26
a. Axe Forces - opportunités :	26
b. Axe Forces - menaces :	27
c. Axe Faiblesses - opportunités :	27
d. Axe Faiblesses – menaces :	27
SECTION 3 : Analyse de la position de Yalidine sur le marché.	28
3.1 Positionnement de l'offre de Yalidine :	28
a. Historique et Domaine D'activité :	29
b. Valeurs et Politique Qualité :	29
c. Services et Qualités :	30
d. Développement et Ressources :	30
3.2 Evolution du Chiffre d'Affaire :	30
3.3 Evolution des offres :	31
CHAPITRES :	
Section 1 : Analyse des manœuvres stratégiques grâce aux résultats de l'avantage des 5(+1) forces.	35
Section 2 : Analyse de l'activité de l'agence et des flux de Bejaïa (Janvier)	38
Section 3 : Analyse du portefeuille clients	38
Section 3 : Diagnostic Interne de l'agence de Yalidine Bejaïa	40

Conclusion du chapitre :	43
CONCLUSION GENERALE	
Liste bibliographique.....	
ANNEXE	
Résumé	
Résumé	