

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU



FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DE
SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES COMMERCIALE



Mémoire de fin d'études

En vue de l'obtention du diplôme de master en sciences commerciale
Option : marketing et management des entreprises

Thème :

*La fonction de distribution au sein d'une
entreprise nationale :
Cas de l'ENIEM*

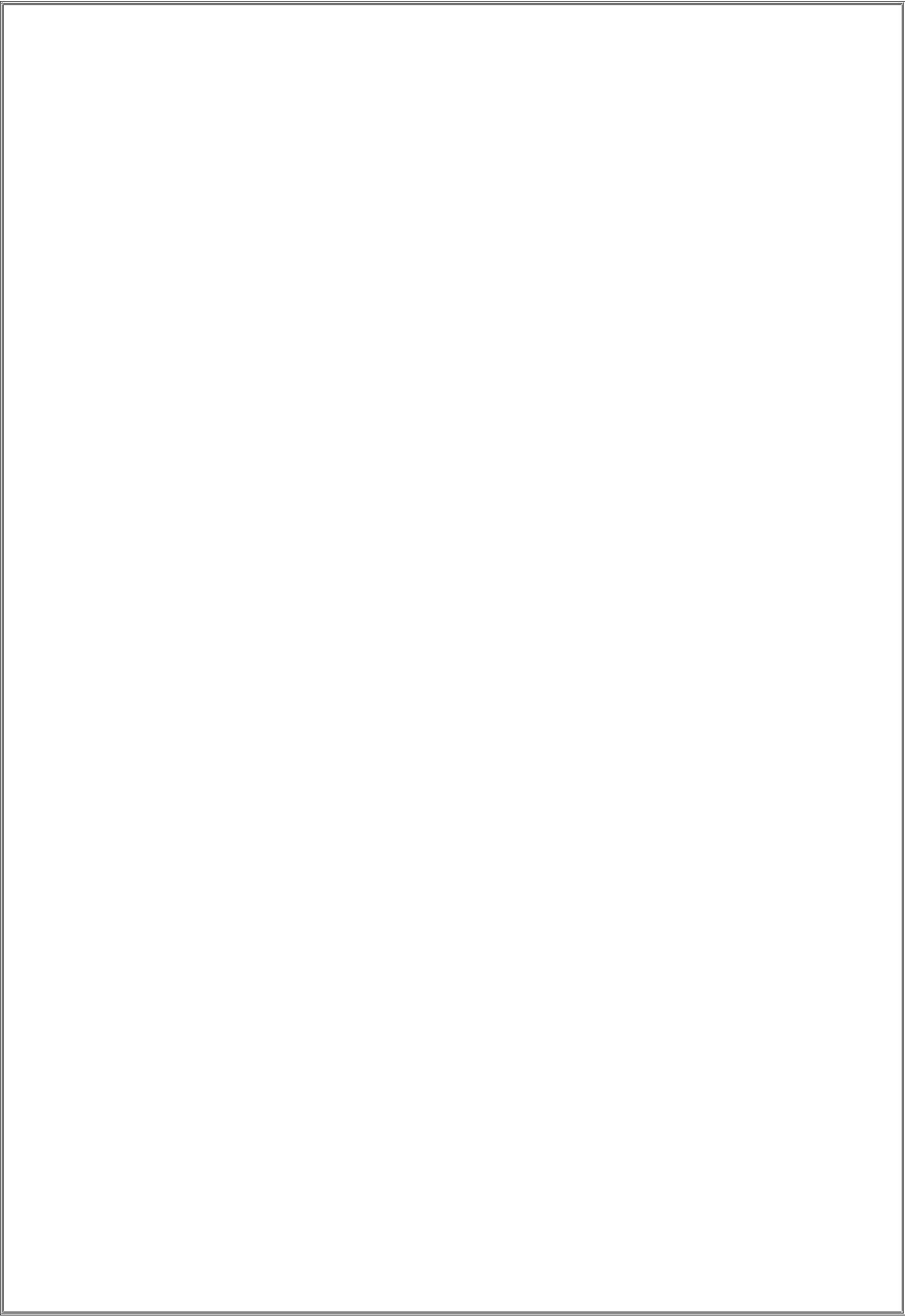
Réalisé par :

M^{elle} : BOUABBA Dihia

Dirigé par :

Mr : SADDOUD Ahmed

Promotion : 2014/2015



Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier mon promoteur M^r SADOUD de m'avoir fait l'honneur de bien vouloir m'encadrer et pour toutes ses orientations et conseils.

Je remercie aussi mon encadreur au sein de l'entreprise ENIEM, M^r HABET pour sa collaboration et son aide.

Enfin, je tiens à remercier tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Dédicaces

Je dédie ce travail à :

La mémoire de ma grand-mère

Mon grand père que dieu le garde pour nous

Mes parents que dieu les protège

Mes sœurs et frères : hanifa, rachida, zouhir, said, razika, kaci, radia, thafath

Les petits : maya, samy, islem, nacira

Mes cousines et mes tantes : ouiza, tita, fazia, marbouha, hassina, chrifa, katia

Ma tante malika et ma cousine samia

Mes amis(e) : iméne besghir, imene ag, imene ay, fatiha, nacira, lilia, warda, souhila, ahmed,

m^{ed}akli, et merzouk.

Toutes mes connaissances

Sommaire

Remerciements

Dédicaces

Introduction générale.....	01
Chapitre 01. La fonction de la distribution.....	03
Introduction.....	03
Section 01. Introduction à la notion de distribution.....	03
Section 02. L'organisation de la distribution.....	14
Conclusion.....	26
Chapitre 02. La force de vente et le merchandising.....	27
Introduction	27
Section 01. La mise en œuvre de la force de vente.....	27
Section 02. Le merchandising.....	33
Conclusion.....	39
Chapitre 03. La fonction de distribution au sein de l'ENIEM.....	40
Introduction	40
Section 01. les indicateurs économiques del'ENIEM.....	40
Section 02. Le système de distribution de l'ENIEM	58
Conclusion.....	76
Conclusion générale.....	77

Liste des tableaux

Bibliographie

Annexes

Table des matières

Bibliographie

Ouvrages

Atamer T. et Calori R., « Diagnostic et décision stratégiques » (2^{ème} éd) éd. Dunod, Paris, 2003

Y. CHIROUZE, « le marketing ». T1 et T2, 1990.

Yves CHIROUZE, « Le marketing Etudes et Stratégies », éd. Ellipses, Paris, 2003.

Yves CHIROUZE, « Le marketing » tome 2, office des publications universitaires, (Alger), réimpression 1990.

Armand DAYAN, « le manuel de la distribution ». Ed. Organisation, 1987

C. DEMEURE, Marketing, Edition SIREY, Paris, 1997

D. DURAFOUR, « Marketing », (4^{ème} éd). éd. Dunod, Paris, 2005.

Marc FILSER, « canaux de distribution ». Ed. Vuibert, 1992.

Alexandre HIAM et Charles SCHEWEMBAMKT, « les outils ». Maxima, Paris, 1994

JEAN-PIERRE HELFER, JACQUES ORSONI, « marketing », édition Vuibert, Paris, 1995.

Jean Jacques LAMBIN, « le marketing stratégique, une perspective européenne », Ed. Science international, 1996

Denis LINDON, « étude du marché », Ed. Nathan, 1992

J. LENDREVIE, J. LEVY, D. LINDON, « Mercator », (8^{ème} éd) éd. Dunod, Paris, 2006.

Kepner, « Modern Super market Operations », 1963.

P. KOTLER & DUBOIS, « Marketing Management », (11^{ème} éd), éd. Pearson Education, Paris, 2003.

Philippe MAHRER, « guide de management », Ed. Seuil, 1992.

MARC V. NELLY.P, « la distribution », (3^{ème} éd), éd de Boeck, Paris, 2010.

M. VANDERCAMMEN & N. JOSPIN-PERNET, « la distribution » ; (1^{ère} éd), éd de Boeck, Bruxelles, 2002.

P. VAN VRACEM & N. STATS, « M comme Marketing », éd de Boeck, Paris, 2002.

Mémoire

Oukaci D., « la stratégie de l'entrepris publique en transition vers l'économie de marché : cas de l'EIEM »,Mémoire de magister, UMMTO, 2002.

Documents

Documents interne à l'entreprise ENIEM

Table des matières

Introduction générale.....	01
Chapitre 01. La fonction de la distribution.....	03
Introduction.....	03
Section 01. Introduction à la notion de distribution.....	03
1. Définition de la distribution.....	03
2. les fonctions de la distribution.....	05
2.1.Les Fonctions matérielles	05
2.2.Les Fonctions commerciales.....	06
3. Les formes de la distribution.....	07
3.1. La distribution isolée.....	08
3.2.la distribution associée.....	09
3.3.la distribution intégrée	10
3.4.Le e-Commerce	11
4. Stratégies de distribution	11
4.1.La stratégie intensive	12
4.2.La stratégie sélective.....	12
4.3.La distribution exclusive.....	13
Section 02. L'organisation de la distribution	14
1. Définition de circuit de distribution	14
2. Les types de circuit	14
2.1.Le circuit long	15
2.2.Les circuits courts.....	16
2.3.le circuit ultra court.....	18
3. Définition du canal de distribution.....	20
3.1.Le canal ultra-court ou direct.....	20
3.2.Le canal court	20
3.3.Le canal long	20
4. Le choix des canaux de distribution.....	21
4.1.les contraintes liées au marché cible	21
4.2.Les contraintes liées aux intermédiaires.....	23

4.3.les contraintes liées à l'entreprise elle-même	24
4.4.les contraintes liées à la concurrence et à l'environnement.....	25
Conclusion.....	26
Chapitre 02. La force de vente et le merchandising	27
Introduction.....	27
Section 01. La mise en œuvre de la force de vente	27
1. définition	27
2. La gestion de la force de vente.....	28
2.1.La fixation des objectifs.....	28
2.2.Le choix de la structure de la force de vente.....	28
3. Le processus de vente.....	30
3.1.La prospection et le développement.....	30
3.2.L'approche.....	31
3.3.Le diagnostic.....	31
3.4.La présentation.....	31
3.5.Le traitement des objectifs.....	31
3.6.La conclusion.....	31
3.7.Le suivi.....	31
4. missions et objectifs de la force de vente.....	31
4.1.L'avant vente.....	32
4.2.La vente.....	32
4.3.Le suivi et l'après vente.....	33
Section 02. Le merchandising.....	33
1. Définition.....	33
2. Les objectifs de merchandising.....	34
3. Les types de merchandising.....	34
3.1.le merchandising d'organisation.....	34
3.2.Le merchandising de gestion.....	35
3.3.Le merchandising de séduction.....	35
4. la démarche merchandising.....	35
4.1.Les études de marché	35
4.2.Le linéaire.....	37
4.3.L'assortiment	38
Conclusion.....	39

Chapitre 03. La fonction de distribution au sein de l'ENIEM.....	40
Introduction.....	40
Section 01. Les indicateurs économiques de l'ENIEM.....	40
1. L'environnement de l'ENIEM.....	40
1.1. Les facteurs internes	41
1.1.1. Le personnel de l'entreprise	41
1.1.1.1. L'analyse de personnel par catégorie socioprofessionnelles	41
1.1.1.1.1. Le taux d'absentéisme	41
1.1.1.1.2. La formation du personnel.....	42
1.1.1.2. La gamme de produits.....	42
1.2. Les facteurs externes.....	44
1.2.1. Les clients.....	44
1.2.2. Les fournisseurs.....	44
1.2.3. Les concurrents.....	44
2. Le comportement des Produits de l'ENIEM face à la concurrence.....	45
3. Le secteur d'activité.....	46
3.1. Les métiers de l'ENIEM.....	46
3.1.1. L'unité « froid ».....	46
3.1.2. L'unité cuisson.....	46
3.1.3. L'unité de climatisation.....	47
4. La position de l'ENIEM sur le marché.....	47
4.1. Le contexte actuel du marché de l'électroménager.....	47
5. L'analyse de l'activité et de l'exploitation de l'ENIEM.....	49
5.1. L'analyse de l'activité de l'ENIEM.....	49
5.1.1. L'analyse des ventes.....	49
5.1.2. L'appréciation des ventes réalisées par rapport aux prévisions.....	51
6. Les points forts et les opportunités.....	52
6.1. Les forces de l'ENIEM.....	52
6.2. Les opportunités.....	53
6.3. Les points faibles et les menaces	53
6.3.1. Les faiblesses de l'ENIEM.....	53
6.3.2. Les menaces.....	53
7. Section 02. Le système de distribution de l'ENIEM.....	54

1. La stratégie de distribution de l'ENIEM.....	54
2. La structure et la mise en place de la force de vente au sein de l'ENIEM.....	56
2.1.les objectifs assignés aux vendeurs.....	56
2.2.la rémunération des vendeurs.....	56
2.3.La taille de la force de vente.....	57
3. La gestion de la force de vente.....	58
3.1. La sélection des vendeurs.....	58
3.2.Le statut des vendeurs.....	58
3.3.L'animation et la motivation des vendeurs.....	59
3.4.La formation des vendeurs.....	59
4. L'évolution de la distribution au sein de l'ENIEM	61
4.1.Le monopole de l'Etat sur la distribution 1977-1988.....	61
4.1.1. Réseau de distribution ENAPEM.....	61
4.1.2. Réseau de distribution ENAPAT.....	62
4.2.La prise en charge de la distribution de l'ENIEM 1988-1996.....	62
4.2.1. Réseau de distribution ENIEM.....	64
4.2.2. Agrément d'agents publics.....	64
4.3.Renforcement de réseau par l'agrément d'agents privés et la création de points de vente ENIEM 1990.....	64
4.3.1. Points de vente propre à l'ENIEM.....	65
4.3.2. Points de vente des agents agréés(publics et privés)	65
4.4.Partenariat commercial avec d'autres entreprises de distribution 1996-1999..	66
4.4.1. Présentation du réseau EDIMEL.....	66
4.4.2. Présentation du réseau ENAED.....	67
4.4.3. Présentation du réseau ENAPEM.....	68
4.4.4. Présentation du réseau DIPROCHIM.....	69
4.5.Reprise en charge de la distribution par l'ENIEM 1998 à nos jours.....	71
5. Analyse de la politique de distribution à l'ENIEM.....	72
5.1.Insuffisances relevées.....	72
5.2.Les points forts.....	74
5.3. Les solutions proposées	75
Conclusion	76
Conclusion générale	77

Liste des tableaux

Bibliographie

Annexes

Table des matières

Liste des tableaux

Tableau N° 01 : la composition du personnel de l'ENIEM/2012-2013-2014.....	41
Tableau N° 02 : Différents produits de l'ENIEM par unité.....	42
Tableau N°03 : Estimation approximative de la taille du marché domestique par famille de Produits.....	48
Tableau N°04 : l'évolution des ventes des produits de l'ENIEM en valeur.....	49
Tableau N°05 : Ventes réalisées par rapport aux prévisions.....	51

Introduction générale

Introduction générale

A l'époque où l'économie était fragmentée en un grand nombre d'unités géographiques très petites (tribu, village, etc.) vivant en quasi-autarcie, la distribution était inexistante. En simplifiant à l'extrême, chaque village comptait un artisan de chaque corps de métier que fréquentaient directement les consommateurs.

Dès lors que le système économique a atteint la dimension d'une nation, puis du monde, dès lors que l'industrialisation a poussé à regrouper en un site la fabrication de biens destinés à un très grand nombre de consommateurs, il a fallu en assurer la distribution.

Nous pouvons dire que l'objectif essentiel de toute économie est d'assurer son développement, sa production et son élargissement.

En Algérie on remarque que l'économie a passé du capitalisme au libéralisme ce qui a engendré un changement au niveau de la stratégie des entreprises, cette dernière est basée auparavant sur la maximisation des profits et la production. Mais contrairement au temps actuel dont les entreprises publiques admettent une autre forme de stratégie qui se base essentiellement sur l'étude de marché et la satisfaction de la clientèle.

Malgré que toutes les entreprises publiques n'ont pas réussi à être performantes à cause de l'environnement économique et leurs mauvaise gestion restent encore des entreprises qui ont survécu au changement économique et ceci en se basant sur une chaîne de compétence qui relie, la direction aux gestionnaires chargé de performances quotidiennes des différentes fonction économiques, financières, commerciales, marketing,...etc. en particulier la fonction de la distribution qui a évolué ces vingt cinq dernières années à cause de la pression des changements économiques.

Dans ce mémoire, mon objectif est d'étudier la fonction de distribution au sein de l'entreprise ENIEM. La question générale de la recherche est de voir dans quelle mesure la fonction de distribution contribue-t-elle à l'amélioration de sa position sur le marché.

Avant de répondre à ces questions il y a lieu de répondre à d'autres questions secondaires qui sont :

- Quels sont les réseaux de distribution de l'ENIEM ?
- Quelles sont ses forces de vente ?
- Quelle sont les difficultés rencontrées par l'ENIEM dans la fonction de distribution ?

Pour répondre à ces questions j'ai opté un plan de travail qui est constitué par quatre chapitres : le premier chapitre nommé les fonctions de distribution, le deuxième est sur l'organisation de la distribution, le troisième est sur la force de vente et le merchandising, et enfin le quatrième sur l'analyse de la fonction de distribution au sein de l'ENIEM.

Introduction générale

Hypothèse de travail

Nous admettons l'hypothèse selon laquelle la distribution joue un grand rôle sur la vente d'un produit. Toute entreprise qui se veut bien vendre doit organiser son système de distribution.

Intérêt et choix du sujet

A travers l'histoire de la pensée économique, on déduit l'intérêt particulier de la production dans le développement et la réussite de l'entreprise dans ses missions. La grande crise économique de 1930 était une alerte importante, elle s'est manifestée par l'existence d'énormes stocks de marchandises non vendus dans les magasins des entreprises de production et les points de vente. Depuis, l'attention s'est portée sur l'organisation et le fonctionnement des activités d'aval du secteur productif et notamment celles liées à la distribution ou la vente.

De ce fait, la distribution est devenue une fonction fondamentale de toute économie, car, il ne suffit pas pour réussir que l'entreprise produise, encore qu'elle sache à quels clients sont destinés ses produits ou services pour améliorer son efficacité. Le savoir-faire de l'entreprise suppose, en effet, que l'on sache à qui vendre, quand, combien, et comment ? Tout ceci incite à dire que la distribution est une fonction très importante et un élément capital de réussite.

Méthodologie du travail

Tout travail scientifique pour être bien fait, nécessite une combinaison de techniques de collecte, d'analyse et d'interprétation des données.

Dans notre étude, nous avons fait recours à des techniques à savoir : technique documentaire, technique d'interview.

- Technique documentaire : elle est orientée vers une fouille systématique de tout ce qui est écrit et ayant une liaison avec le domaine de la recherche. Cette technique nous a permis de recueillir les données relatives au sujet à partir de plusieurs documents.
- Technique d'interview : elle nous a permis d'appréhender différents points de vue des intervenants à l'ENIEM dans le but de recueillir des informations relatives au sujet de recherche.

Chapitre 01. Introduction à la fonction de la distribution

Introduction

Il ne suffit pas au producteur de fabriquer des biens et des services, encore faut-il qu'ils mettent à la disposition des consommateurs dans des conditions correspondantes à leurs attentes. Dans le cas contraire, il risque de connaître l'échec, comme c'est le cas de très nombreux chefs d'entreprise qui négligèrent cette variable pensant qu'un bon produit ne pouvait que réussir. Ce que disait naguère Louis CHESKIN (le pionnier de l'étude des motivations d'achat et de recherche prédictive en marketing, il fut reconnu à titre comme un contributeur important de la connaissance de la recherche en marketing) reste vrai : « le bon produit, correctement présenté doté d'une excellente publicité, vendu à prix raisonnable, n'aura pas de succès s'il n'est pas convenablement distribué et réellement mis à l'étalage ».

Ce chapitre sera consacré à l'étude de la fonction de la distribution, Il comportera deux sections, la première section abordera la notion de distribution, la seconde sera consacré à étudier l'organisation de la distribution.

Section 01. Introduction à la notion de distribution

Il est tout à fait claire qu'il ne suffit pas au producteur de fabriquer des biens, mais de les mettre à la disposition du consommateur, autrement dit, il faut qu'il les distribue. De ce ceci découle une remarque très importante, c'est celle liée aux conditions d'écoulement des produits du lieu de production vers le lieu de consommation. Elles doivent être meilleures et correspondre aux besoins et aux attentes des consommateurs.

1. Définition de la distribution

On peut considérer la distribution comme étant un lien qui attache le producteur au consommateur, ce lien doit être solide et bien construit. Plusieurs définitions ont été données à la distribution, parmi elles : « la distribution, phase intermédiaire essentielle entre la fonction de production et celle de la consommation ou utilisation met les biens et les services à la disposition de l'utilisateur dans les conditions de lieu, de temps, de taille...qui conviennent à celui-ci...c'est l'ensemble des activités qui s'exercent depuis le moment où le produit, sous sa forme d'utilisation, entre dans le magasin commercial du producteur ou du dernier transformateur jusqu'au moment où le consommateur en prend liaison »¹. Cette définition

¹ Armand DAYAN, «le manuel de la distribution», Ed. Organisation, 1987, p 57.

englobe les différentes fonctions de la distribution, à savoir le transport, la manutention, le conditionnement, etc.

Une autre définition proposée par LAMBIN : « la distribution a le rôle de réduire les disparités qui existent entre les endroits, les moments et les modes de fabrication et de consommation par la création d'utilités de lieu, de temps et d'état qui constituent ce qu'on appelle la valeur ajoutée de la distribution »². Cette définition donne la raison d'être de la distribution qui est la création d'utilités pour l'entreprise et ainsi pour le consommateur final.

Les opérations de la distribution

Pour distribuer les produits, les entreprises doivent réaliser des opérations diverses. Elles doivent en effet :

- mettre physiquement les produits à la disposition des clients : c'est l'objet des opérations de distribution et des flux d'information associés à ces opérations ;
- négocier les conditions de vente : c'est l'objet de la négociation commerciale ;
- préparer et conclure les contrats qui les relient avec leurs partenaires ;
- assurer les flux monétaire dans le sens magasin-fournisseur pour le versement aux magasins des ristourne de coopération commerciale ;
- inciter les clients visés à acheter les produits en les mettant en valeur dans des points de vente ou dans les supports de communication utilisées pour les présenter et par des actions de publicité et promotion ;
- échanger les informations pour prendre des décisions indispensables à la réalisation de leurs objectifs, les entreprises doivent échanger de nombreuses informations ;

Le rôle de la distribution

Ici le rôle de la distribution ne se limite pas qu'au producteur, mais s'étend également au consommateur.

Le rôle de la distribution vis-à-vis du producteur :

² J.J.J LAMBIN, « le marketing stratégique, une perspective européenne ».Ed. Science international, 1996, p 391.

La distribution opère une régulation de fabrication en permettant son étalement sur toute l'année, par le stockage et la commande à l'avance, les hauts et les bas de la demande sont amortis ; la distribution participe à l'effort financier du producteur en payant les biens qu'elle stocke sans avoir la certitude de les vendre ; permet au producteur d'acheminer partout sa production ; participe à des opérations publicitaires destinées à mieux vendre le produit et service.

Le rôle de la distribution vis-à-vis du consommateur :

La distribution met à sa disposition ou qu'il se trouve et souvent quelle que soit la saison, le bien qu'il désire dans la quantité voulue. Elle lui évite ainsi d'avoir à faire à des gros achats et de mobiliser des sommes qu'il n'a peut-être pas.

2. les fonctions de la distribution

Pour faire passer un produit d'un état de production à un état de consommation, des fonctions doivent être remplies. Celles-ci se répartissent selon y.chirouze en deux catégories : les fonctions matérielles et les fonctions commerciales³.

2.1.Les Fonctions matérielles :

Mettent en jeu les distances et le temps. Il est possible de les séparer en fonction spatiales, d'une part, et en fonction temporelle d'autre part, il existe quatre fonction qui sont :

La Fonction de transport et d'éclatement de la production :

La Fonction de transport et d'éclatement de la production est la plus évidente, car on ne peut pas raisonnablement envisager de mettre les usines à proximité immédiate de toute la clientèle ou de demander aux clients d'aller eux-mêmes chercher les produits dans les entreprises. La fonction de transport correspond à l'acheminement du produit, aux opérations de manutention, et de façon plus globale, à tout ce qui touche à la logistique qui permet d'éclater la production vers les lieux de stockage et de distribution.

³ Yves CHIROUZE, le Marketing Etudes et Stratégie, Ed.Ellips, Paris, 2003, page 574.

La fonction d'allotissement ou groupage :

La fonction d'allotissement ou groupage est une opération dans laquelle on réunit dans un même moyen de transport plusieurs lots de marchandises diverses mais de même destination afin d'avoir un chargement aussi complet que possible sur un trajet donné.

La fonction de fractionnement :

La fonction de fractionnement consiste à diviser un lot de marchandises provenant d'un point donné en plusieurs lots de taille inférieure pour que chacun de ces lots puisse atteindre sa propre destination.

La fonction de stockage :

La fonction de stockage permet à l'utilisateur de disposer des marchandises immédiatement ou dans un délai donné. Toute détention de marchandises en stock fait naître des risques de dépréciation (surtout si le produit répond à une demande très spécifique ou est très limitée dans le temps) et des coûts (détention physique du stock : loyer ou amortissement du local, assurance, énergie et finalement du capital investi dans le stock).

2.2.Les Fonctions commerciales

La fonction commerciale est considérée comme un poumon pour toute entreprise, elle occupe une place très importante. On trouve la fonction commerciale dans toutes les autres activités en dépendant, car elle permet le contact direct entre la sphère de production et celle de consommation, en prenant en charge la mission d'acheminer le produit tel qu'il a été exigé et souhaité par le marché.

La fonction commerciale regroupe toutes les activités liées directement ou non à la fonction de ses biens ou ses services. Elle intègre dans l'acte de vente proprement dit, la distribution, les activités d'analyse des marchés, d'études des comportements des consommateurs, de prévision des ventes, de communication et de promotion, avec la réaffirmation de la souveraineté du client et le développement des outils du marketing, la fonction commerciale tend à voir désormais un rôle d'intégration de l'ensemble des fonctions opérationnelles de l'entreprise

La fonction d'assortiment :

La fonction d'assortiment est une fonction qui permet de regrouper des biens différents dans un même lieu grâce à une sélection parmi tout ce qui est proposé aux clients par les fabricants. L'assortiment peut être large (il regroupe diverses catégories de produits), profond (il offre beaucoup de choix dans une ou plusieurs catégories de produits) ou combiner ces deux caractéristiques.

La fonction de communication : La communication se fait dans les deux sens :

D'amont en aval : c'est la communication des distributeurs vers les clients. la distribution est un média de première importance : affichage des prix, information sur les caractéristiques des produits, publicité sur le lieu de vente (PLV), actions de promotion des ventes dans les magasins, etc.

D'aval en amont : ce sont les remontées d'informations commerciales vers les fournisseurs : chiffre de vente, appréciations qualitatives des distributeurs, réclamations de clients, etc.

Les services rendus à la clientèle :

Les services rendus à la clientèle se définissent en fonction des attentes de cette dernière et des particularités du produit : service après vente, livraison à domicile, garantie, crédit.

3. Les formes de la distribution

La forme de distribution est un système organisé en vue de proposer une offre commerciale compétitive aux consommateurs par opposition à la formule que désignent les caractéristiques visibles par le client (format, assortiment, etc). Les formes renvoient à ce que les clients ne voient pas, l'ensemble des structures, liens juridiques et mode de fonctionnement mise en œuvre pour permettre la réalisation de la prestation au client final et de bénéficier de quelques avantages. Il existe quatre formes de distribution

3.1.La distribution isolée

Le commerce indépendant non associé dans lequel le commerçant assume seul la responsabilité de ses achats. Le petit commerce indépendant est encore la forme dominante de distribution à travers le monde.

Cependant, dans certains pays où l'appareil commercial est plus moderne, leur importance s'est quelque peu amoindrie au profit des formes organisées, associées ou intégrées de distribution.

Pour faire face à la concurrence des nouvelles formes d'organisation commerciale, les commerçants indépendants ont dû adopter certaines stratégies comme l'hyperspécialisation de leur assortiment, le service à la clientèle (heures d'ouverture, livraisons à domicile, ...), l'intégration dans les centres commerciaux, ...etc.

On distingue deux formes de commerce isolé :

Le commerce de gros :

La fonction de gros consiste à acheter les marchandises aux producteurs ou aux importateurs, les stocker et les revendre aux détaillants. Parmi ces Caractéristiques on a : l'importance de la fonction de stockage ;le caractère sous régional de l'entreprise : un distributeur qui assure une fonction de gros couvre généralement plusieurs départements ;la spécialisation de l'entreprise par clientèle ou par produit ;

Son rôle est de constituer un trait d'union entre le producteur ou l'importateur et les détaillants ; acheter régulièrement et en grandes quantités ; assurer pour le détaillant un rôle de "centralisateur" de marchandises et de stockage ;

Le commerce de détail :

La fonction de détail consiste à s'approvisionner en marchandises pour les revendre en détail au consommateur final. Cette fonction offre la proximité de l'alimentation aux clients, des heures d'ouverture plus large, un assortiment de produits de premières nécessités et la vente au micro détail.

3.2.La distribution associée

Un réseau de commerce associé est constitué par des petites et moyennes entreprises de détail réunies en un groupement d'achat ou collaborant avec un fabricant, un grossiste ou une centrale d'achat. Les commerçants sont propriétaires de leur magasin mais dans le cadre d'un réseau qui les apporte des avantages (conditions d'achat, logistique, accès à une marque renommée,...) en échange d'une contribution financière et du respect des règles du réseau. Le commerçant exploite seul son entreprise et en assume les risques.

Le groupement des commerçants :

Le GC a connu une forme traditionnelle sous forme de coopératives : des indépendants mettent des moyens en commun pour développer leur activité ou réduire leurs coûts. Des coopératives traditionnelles, les groupements gardent l'influence décisive des adhérents qui en sont en principe les véritables dirigeants (le groupement étant au service des adhérents et non l'inverse). Cependant beaucoup de groupements ont connu une évolution qui les éloigne du fonctionnement traditionnel des coopératives : les équipes centrales de management y jouent souvent un véritable rôle de direction, et certains adhérents y ont acquis un poids « politique » ou économique sensiblement plus important que les autres.

La franchise : La franchise est une méthode de collaboration entre une entreprise - le franchiseur - et plusieurs entreprises - les franchisés - pour exploiter un concept de distribution. Le concept de franchise, mis au point par le franchiseur, est de tout ou partie des trois éléments suivants :

- le droit d'utiliser une marque et sa signalétique ;
- le partage d'une expérience et la mise à disposition auprès du franchisé d'un certain savoir-faire ;
- un ensemble de produits, de services ou de technologies ;

Dans le cas de franchise de distribution, le franchiseur produit les biens distribués par les franchisés, ou bien le franchiseur joue le rôle d'une centrale d'achat ou de centrale de référencement.

Chaine volontaire : Association entre un groupe de détaillants et des grossistes pour organiser en commun l'achat, la gestion et la vente.

Concession : Contrat par lequel un commerçant ou un industriel délivre à un nombre limité de commerçants (concessionnaires) le droit de vendre ses produits.

3.3.La distribution intégrée

Le commerce intégré désigne les réseaux qui exploitent en propre au moins 10 points de vente. Les magasins sont la propriété d'un groupe et sont dirigés par des directeurs salariés. Le réseau fonctionne généralement avec une centrale d'achat interne. Les coopératives de consommateur en sont des cas particuliers.

Les grands magasins : Offrent en centre ville, dans une vaste surface un large assortiment de produits à dominante non alimentaire. Ce type de magasins connaît actuellement des difficultés liées à l'importance de leurs charges de structure et à la concurrence des nouvelles formes de commerce.

Les magasins d'usines : Créés par les producteurs, ils ont pour fonction d'écouler les stocks des produits directement aux consommateurs à des prix dits « d'usine ».

Les grandes chaînes d'hypermarché et de supermarché :

Les hypermarchés: sont des magasins de détail de plus de 2 500m² à dominante alimentaire, couvrent également de très nombreux produits de grande consommation. Situés en périphérie des villes de façon isolée où, le plus fréquemment, au sein d'un centre commercial dont ils sont le moteur, ils drainent une clientèle importante par leur prix attractif.

Les supermarchés : sont des magasins de détail à dominante alimentaire (notamment les produits frais), dont la surface est inférieure à 2 500m². L'assortiment laisse une place très importante à l'alimentaire que les hypermarchés. Situés en centre ville ou en proche périphérie, les supermarchés, qui avaient beaucoup souffert du développement des hypermarchés, ont su regagner leur part de marché en jouant sur la proximité et en redevant compétitifs sur les prix. Mais sur ce dernier point, ils doivent affronter aujourd'hui la concurrence très agressive des maxi discounts.

Les maxi d'escomptes ou hard d'escorter :

Il s'agit de chaînes de magasins qui offrent un choix limité à des prix particulièrement bas. De surface moyenne (600 à 900m²), les maxi discomptes ont un assortiment étroit et peu profond (environ 600 références alimentaires et non alimentaires). Ils vendent principalement des marques propres sans notoriété nationale ou des produits « premier prix » sans marque, mais certains enseignes ont élargi leur offre vers les marques nationales.

Leurs prix très compétitifs sont dus à un taux de marge faible (environ 15%) et à une réduction des coûts de gestion : moins de personnel, décor sommaire, moins de coûts de mise en rayon, peu de référence mais avec un taux de rotation élevé. Leur rentabilité est aujourd'hui supérieure à celle des supermarchés et des hypermarchés.

3.4. Le e-commerce

Repose sur une boutique en ligne accessible via Internet permettant la commande, un système de paiement sécurisé en ligne et une infrastructure logistique puissante pouvant assurer les livraisons dans le monde entier. Le commerce électronique se développe aussi bien sur le marché B to B (entreprise à entreprise) que sur le marché B to C (entreprise à consommateur).

C'est un puissant outil de segmentation, puisqu'il est possible, à travers le site web, de s'adresser personnellement à chaque client.

Toutes les formes de commerce traditionnelles (indépendant, associé ou intégré) l'ont mis en place. Le e-commerce constitue pour l'instant, une voie complémentaire aux points de ventes et pour certains commerçants indépendants un moyen de survie.

4. Stratégies de distribution

Il s'agit de la façon dont une entreprise distribuera le produit ou le service qu'ils offrent à l'utilisateur final. Ces stratégies sont : « des modes de distribution caractérisant les différentes possibilités dont dispose un producteur pour commercialiser son produit en fonction du marché qu'il vise et du positionnement qu'il veut donner à son produit »⁴.

Ces modes sont en nombre de trois la distribution intensive, sélective, et exclusive.

⁴ Philippe MAHRER, « guide du management », Ed. Seuil, 1992, p 127.

4.1.La stratégie intensive

Elle est aussi connue sous le nom de la distribution de masse, cette stratégie a pour but de couvrir une vaste étendue géographique et d'exposer les produits au plus grand nombre possible d'acheteurs, elle garantit, de ce fait, la désertion de tous les points de vente potentiels. Cette stratégie convient parfaitement aux produits de grande consommation. Par cette stratégie, le producteur espère un fort chiffre d'affaire et une part du marché considérable, de l'autre côté, il se voit confronté à un certain nombre d'inconvénients⁵, à savoir un coût de distribution très élevé conséquent du nombre important d'intermédiaires, une image de marque grand public souvent détériorée, un risque de perte de contrôle de son marketing mise face aux attaques continuelles des détaillants, et des coûts importants de communication vers le public résultat d'un grand effort publicitaire afin de vendre le produit le plus tôt possible. Ce sont ces difficultés qui invitent les entreprises à évoluer progressivement vers un système plus sélectif.

4.2.La stratégie sélective

Elle n'utilise que quelques points de vente sur un territoire donné. Elle est employée pour des produits spécifiques que les consommateurs connaissent bien et auxquels ils sont fidèles, tels que les produits de marque. C'est la méthode la plus fréquente, car les producteurs ont réalisé que la distribution intensive ne permet pas toujours de mieux vendre et d'assurer la promotion voulue des produits. Dès lors, la distribution sélective permet au producteur de choisir les intermédiaires les plus appropriés, pour minimiser les risques d'une mauvaise formule de crédit, de vendeurs non motivés, de stock engorgés et autres⁶

Parmi les avantages de cette stratégie on peut citer :

- En limitant le nombre des détaillants, le producteur espère établir des relations plus forte de coopération avec chacun d'eux et de ce fait fortifier les circuits de distribution ;
- Elle permet une meilleure sélection des revendeurs en fonction d'un ensembles de critères , tels que la surface financière, la taille et l'image commerciale ;
- Elle offre au producteur une forte rentabilité fondée sur des ventes limitées et une image commerciale confortable ;

⁵ J.J LAMBIN, « le marketing stratégique, une perspective européenne ».Ed. Science international,1996, p 408.

⁶Alexandre HIAM et Charles SCHEWEMBAMKT, « les outils », Maxima, Paris, 1994, p 196.

- La coopération du producteur détaillant sélectionné va engendrer une participation du producteur à la publicité du détaillant ou à son activité promotionnelle ;

Mais, la distribution sélective n'échappe pas aux inconvénients, le plus marquant c'est celui de freiner la pénétration du producteur au marché ciblé causé par le nombre suffisant de revendeurs ou la mauvaise connaissance par le consommateur des détaillants sélectionnés.

4.3.La distribution exclusive

C'est le cas dans lequel le nombre des intermédiaires est limité à une région ; c'est une distribution sélective poussée à l'extrême ⁷ qui donne au producteur le contrôle absolu sur le marché visé ; aussi, on trouve que le détaillant retenu ne doit pas distribuer un produit concurrent à ces produits. Cette stratégie concerne les produits automobiles, parfum et certaines marques de vêtements. En octroyant le privilège de l'exclusivité, le producteur attend un certain nombre d'avantages qui sont : un effet de vente plus rigoureux ; un meilleur contrôle des intermédiaires sur le plan de la qualité et du service ; une image de prestige de produit on autorisant un prix plus élevé et une gestion des stocks plus simple et une marge bénéficiaire stable et confortable pour les intermédiaires.

Parmi les inconvénients, on trouve que le producteur peut sacrifier une part du marché en rendant plus difficile la disponibilité de son produit. La principale forme particulière de la distribution exclusive est le contrat de franchise. Par le biais de ce dernier, l'entreprise productrice offre, à des détaillants franchisés, une collection de produits et de services proposés d'une manière originale et un savoir particulier sous une marque déposée.

⁷ Idem, page 196.

Section 02. L'organisation de la distribution

Dans Mercator, «distribuer les produits, c'est les amener au bon endroit, en quantités suffisantes, avec le choix requis, au bon moment, et avec les services nécessaires à leur vente, à leur consommation et, le cas échéant, à leur entretien.». De ces exigences découle une multitude d'opération. Elles sont assumées par des individus et des organisations qui forment les différents circuits de distribution.

1. Définition de circuit de distribution

Plusieurs auteurs ont défini le circuit de distribution, en ce qui nous concerne nous retenons les suivantes : On appelle circuit de distribution « l'ensemble des intervenants qui font passer un produit de son état de production à son état de consommation »⁸

Le circuit de distribution est « l'ensemble des canaux de distribution par lesquels un bien, une catégorie des biens ou un service vendu s'achemine entre le producteur ou l'importateur et le consommateur ou l'utilisateur final »⁹

On appelle circuit de distribution « le chemin suivi par un bien ou un service, pour aller du stade de la production à celui de la consommation »¹⁰. On peut dire que le circuit de distribution est le chemin suivi par les produits pour passer du fabricant au consommateur avec différentes étapes et différents intervenants.

2. Les types de circuit

Les circuits de distribution se distinguent par leur longueur et leur complexité, c'est-à-dire par le nombre d'intermédiaires (grossistes et détaillants) qui se placent entre le producteur et le client final. La longueur des canaux de distribution dépend en grande partie du degré d'intégration de la fonction de gros qui se trouve en amont des points de vente de détail. Celle-ci peut être assurée par un seul ou par plusieurs grossistes intervenant successivement dans le circuit. Parfois, les détaillants assument eux-mêmes la fonction : c'est le cas, par exemple, des centrales d'achat de la grande distribution qui sont des commerces intégrés. Lorsque le nombre d'intermédiaires est faible, on parle de circuit court ou de réseau de distribution direct. A l'opposé, lorsque le réseau est constitué d'un grand nombre d'intermédiaires, on parle de circuit long ou indirect. La majorité des entreprises essaient d'avoir des réseaux de distribution

⁸ P. Van VRACEM & N.STATS, « M comme Marketing ». Ed De Boeck, Paris,2002

⁹ P.KOTLER & DUBOIS. « Marketing Management », (11^{ème} éd),Pearson Education, Paris,2003, p.519

¹⁰ J .LENDREVIE,J.LEVY,D.LINDON , « Mercator »,(8^{ème} édition), Dunod,Paris ,p.375

les plus directs possibles afin d'accroître leur efficacité. Cependant, de façon générale, on observe que plus les contraintes de la distribution physique sont importantes en terme de stockage, de transport et de conservation, plus les circuits se compliquent (exemples : fruits, légumes, poisson frais, boissons en bouteille, ...) ; plus les commerces de gros et de détail sont éclatés dans un marché, plus les circuits sont complexes (exemple : distribution alimentaire).

2.1.Le circuit long

Historiquement, le commerce s'est organisé à partir des circuits longs : des grossistes s'approvisionnent en produits variés auprès de divers fabricants puis revendaient ces produits aux détaillants, le plus souvent des commerçants isolés. Il n'y avait pas de lien juridique entre le grossiste et les détaillants, si ce n'est les relations d'achat-vente normale. C'est ce que l'on appelle un circuit long traditionnel. Les circuits longs traditionnels restent très développés, partout où le petit commerce indépendant isolé est fort. Des secteurs comme la boulangerie relèvent largement de ce type de circuits. Mais leur recul est rapide, sous la double influence des formules modernes et des réseaux organisés.

Les grossistes ont cherché à fidéliser leurs clients détaillants via les chaînes volontaires, aujourd'hui, nombre de grossistes, autant que les vendeurs de produits, sont les vendeurs d'enseignes ou de services qui animent un réseau de magasins affiliés ou franchisés. Ce sont les réseaux longs contractuels.

Le développement des réseaux longs contractuels est largement lié à celui de la franchise. Dans de nombreux cas, le franchiseur assume une fonction de gros : il constitue les Assortiments, négocie avec les industriels et revend à ses franchisés avec une (quasi-) exclusivité d'approvisionnement. Mais son activité est bien éloignée de celle du grossiste traditionnel : il est avant tout un compteur, un animateur, un prestataire, et plus seulement un revendeur.

Enfin, certains fabricants se limitent de plus en plus à un rôle de grossiste, ou plutôt d'assembleur : les produits de base sont fournis par des sous-traitants et l'industriel n'assure que la dernière étape de la transformation, ou le montage final à partir d'éléments qu'il n'a pas fabriqués. C'est une pratique courante dans l'informatique, l'électronique ou le prêt-à-porter.

Les avantages du circuit long sont nombreux, on peut citer quelque uns :

- Une équipe de vente réduite du producteur ;
- Une couverture géographique plus dense, vu que les grossistes ont une répartition géographique des ventes complémentaires ;
- Une régulation des ventes grâce au stockage des intermédiaires ;
- Les crédits à accorder à un nombre restreint de clients ;
- Un financement plus souple de la production vu que les achats et le stockage des grossistes ont des effets positifs sur la trésorerie ;
- La régularisation et la planification de la production grâce aux achats réguliers des grossistes.

Quant aux inconvénients des circuits longs, ils se présentent ainsi :

- Une perte des contacts avec les détaillants causée par l'intervention des grossistes dans le circuit ;
- L'infidélité des grossistes, vu que ces derniers rendent peu de services à leurs détaillants, notamment les services après vente ;
- Une dépendance vis-à-vis du grossiste ;
- Une pression sur les prix et les marges en cas de groupement des achats ;
- Une nécessité de promouvoir les produits auprès des grossistes et des détaillants, ce qui implique des investissements très importants.

2.2. Les circuits courts

Les circuits courts, qui ne comportent qu'un intermédiaire entre le fabricant et le consommateur, sont de nature variée : on y trouve aussi bien des succursalistes que des fabricants ou des groupements d'achats ; de la vente au magasin comme hors magasin ; des formules traditionnelles comme les grandes surfaces. Les circuits courts les plus habituels sont les réseaux succursalistes, dans lesquels une entreprise de commerce de détail assume elle-même les fonctions de gros en traitant directement avec les industriels. Elle se dote pour cela d'une centrale d'achats qui n'est pas un intermédiaire : elle ne revend pas les produits aux magasins puisqu'ils appartiennent à la même société. Ces réseaux sont dits réseaux courts intégrés.

Un autre type de circuit court se rencontre dans le commerce indépendant organisé avec certains groupements d'achats. Dans ce cas, des commerçants indépendants se

regroupent pour mieux négocier avec les industriels, mais la centrale d'achat dont ils se dotent n'est pas vraiment une centrale d'achats, dans la mesure où elle se contente de négocier avec les fournisseurs, d'informer les magasins des conditions obtenues, et de les laisser ensuite effectuer l'opération d'achat. On dit alors que la centrale a un rôle de référencement.

Il existe encore un autre type de circuit court : les circuits courts contractuels, qui lient un fabricant à un ensemble de commerçants détaillants. C'est le cas de la concession, ou la franchise quand le franchiseur est le fabricant. Le circuit court, à son tour, présente un certain nombre d'avantage, qu'on peut classer comme suit :

- La disparition de la marge de grossiste, ce qui signifie une économie de la marge de grossiste au profit du producteur ;
- L'existence d'un contrat plus direct avec le marché, d'où une meilleure connaissance des besoins et une grande possibilité des services après vente ;
- La possibilité d'une application d'une coopération avec les détaillants qui donne un meilleur contrôle de circuit ;
- Une diversification des risques par suppression de la menace que pouvait engendrer l'infidélité d'un grossiste ;
- Une fidélité assurée en cas de franchise, ainsi qu'une croissance rapide de la notoriété de marque de l'implantation géographique résultat de cette franchise.

Les circuits courts n'échappent pas à un ensemble d'inconvénients, dont :

- Les frais de vente sont très élevés, ils sont causés par une organisation commerciale intérieure et extérieure permettant la distribution des produits à une clientèle nombreuse et dispensée ;
- L'insolvabilité des détaillants, ce qui donne un risque de non-paiement des factures pour les producteurs ;
- Une rentabilité douteuse de certains détaillants, surtout ceux commandent rarement et en petites quantités ;
- Un stockage très important pour les producteurs, ce qui influe négativement sur leur trésorerie.

2.3.Le circuit ultra court

Dans les circuits ultracourts, le fabricant vend directement ses produits aux consommateurs. C'est la forme la plus ancienne de vente, puisqu'elle englobe la vente directe des produits alimentaires par les agriculteurs ou de tout autre article par les artisans. Au delà de ces formes traditionnelles, de nouveaux types de circuits ultracourts sont apparus au cours du XXe siècle. En effet, certains industriels ont choisi de tout faire eux-mêmes, en lançant un catalogue de VPC, via une force de vente à domicile, voire en créant des magasins. Les circuits ultracourts, parfois performants, restent d'un poids limité dans le commerce. Il est difficile de concilier dans une même entreprise des activités de fabrication et de distribution, chacune nécessitant des orientations stratégiques pas toujours compatibles. On rencontre des commerçants isolés qui achètent directement aux fabricants c'est le cas d'IBM, mais ce n'est pas le cas le plus fréquent. Il est rarement rentable pour un industriel de traiter directement avec un commerçant isolé, d'où le recours fréquent à des grossistes.

Enfin, un même magasin peut relever à la fois d'un circuit court et d'un circuit long, s'il traite directement avec les fabricants pour une partie. Ce cas est très courant. Ainsi, les réseaux succursalistes de bricolage, normalement réseaux courts, utilisent les services de grossistes pour certains types de produits, participant alors d'un réseau long. Dans les groupements de commerçants, il est très fréquent que les adhérents passent par la centrale d'achats du réseau pour certains produits (réseau long) mais traitent en direct avec les fournisseurs pour d'autres produits (réseau court). Le choix de passer ou non par un intermédiaire dépend simplement d'une analyse économique du rapport coût/avantage de chaque solution.

De leurs côtés, les circuits ultracourts connaissent des avantages et des inconvénients résultants de la non présence des intermédiaires. En ce qui concerne les avantages, ils se présentent comme suit :

- Une meilleure connaissance des besoins de la clientèle ciblée, donc, une connaissance de fond qualitative et quantitative du marché ciblé ;
- Une relative absence de la concurrence, vu que l'entreprise tient toute seule la distribution de ses produits ;
- Un lancement plus rapide des produits nouveaux, et donc une implantation facile sur le marché ;

- Une élimination des intermédiaires et de leur marge, ce qui traduit des gains partiels liés à cette élimination ;
- Une facilité de service après vente et des conseils d'utilisation, ce qui renforce l'image de l'entreprise auprès de ses clients.

Ainsi, les circuits ultracourts présentent des inconvénients majeurs présentés par un ensemble d'éléments qui sont :

- La nécessité de ressources financières et humaines importantes pour remplir les différentes tâches de distribution(besoins en magasins, en dépôts, en stocks...) ;
- La nécessité d'un stockage très important, ce qui implique des immobilisations très importantes ;
- L'organisation et la gestion très lourde du personnel de vente : recrutement, rémunération, formation, animation.

Les intermédiaires

La présence d'intermédiaires entre le producteur et le consommateur n'est pas le fait du hasard mais relève d'une grande importance car il est assez rare aujourd'hui, que le fabricant vende directement sa marchandise à l'utilisateur final.

Définition des intermédiaires

L'intermédiaire représente la personne ou l'entreprise s'interposant entre le producteur et le consommateur, il assure donc un lien entre l'offre et la demande.

Rôle et utilité des intermédiaires

Son rôle est capital étant donné qu'il va permettre d'améliorer la connaissance du marché et de la concurrence. De plus, il va faciliter les échanges entre le fabricant et ses clients, ce qui est loin d'être négligeable dans un marché où la distance entre ceux-ci est de plus en plus grande. Ceci concerne principalement les intermédiaires dits commerciaux mais on peut également prendre en compte des agents tels que les courtiers ou les attachés commerciaux.

Aussi la présence d'intermédiaires multiplie les contacts et réduit donc le nombre de transactions à réaliser entre vendeurs et acheteurs. sans la présence des intermédiaires, de

nombreux biens ne seraient jamais mis à la disposition des consommateurs parce que les écarts de temps, de lieu et de lot ne pourraient pas être surmontés par les fabricants.

3. Définition du canal de distribution

Plusieurs définitions ont été données au canal de distribution parmi eux on distingue :

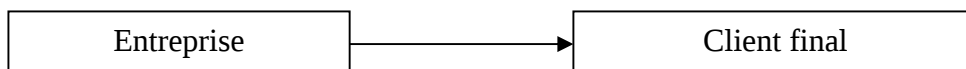
Un canal de distribution est « la voie d'acheminement des biens ou des services vendus, de même nature, entre le producteur et le consommateur ou l'utilisateur final, avec intervention éventuelle de commerçants et d'intermédiaires (ex : fabricant/grossiste/demi-grossiste/détaillant) »¹¹.

« Le canal est le chemin parcouru par un produit pour atteindre le consommateur final. Ce chemin est jalonné d'intermédiaires qui remplissent les diverses fonctions de distribution »¹².

« Un canal de distribution est une succession d'intermédiaires »¹³.

Il existe 3 types de canaux de distribution :

3.1. Le canal ultra-court ou direct : il est caractérisé par l'absence d'intermédiaires entre le producteur et le consommateur. La distribution se fait directement du producteur ou de l'entreprise au consommateur/client final. Par exemple : La firme agricole qui vend sa production directement au consommateur sur place ou par correspondance, la vente à domicile.



3.2. Le canal court : il comporte un intermédiaire entre le producteur ou l'entreprise et le client. Cet intermédiaire peut être un détaillant, par exemple, qui revendra ensuite au client final. Par exemple : le concessionnaire d'une marque de voiture, la distribution de fruits et légumes, la vente de chaussures.

3.3. Le canal long : il intègre plusieurs intermédiaires. Ces intermédiaires peuvent être un grossiste, un semi grossiste, un détaillant...

¹¹ DURAFOUR, « Marketing » ,(4^{ème} éd), Dunod, Paris, 2005, page 124.

¹² YVES CHIROUZE ,« le marketing :études et stratégies »,édition ellipses, Paris,2007,page 58.

¹³ JEAN-PIERRE HELFER,JACQUES ORSONI, « marketing », édition Vuibert, Paris,1995,page 319.

C'est le cas, par exemple, du commerce indépendant, du commerce intégré et associé...

4. Le choix des canaux de distribution

Cette section traite la question du choix des canaux de distribution ; comment les choisir ? Les contraintes de choix d'un canal de distribution :

Le choix du producteur en matière de distribution est orienté par deux éléments : La structure marketing, les contraintes externes (environnement, marché , concurrence) et internes (propres de l'entreprise) . Aussi, tous les choix de distribution dépendent de l'accent mis par le producteur sur une stratégie donnée de distribution. Généralement, il existe deux types de stratégies de distribution menées par le producteur : la stratégie push et pull¹⁴

La stratégie push : consiste à pousser le produit à travers les canaux de distribution, c'est-à-dire la promotion du produit auprès des acheteurs se fait par les distributeurs dans le circuit considéré. Cette stratégie exige une compétence ainsi que des incitations financières très importantes pour les distributeurs. Cette stratégie est considérée comme étant une stratégie de base pour la distribution des produits industriels.

La stratégie pull : se traduit par une traction du produit par l'acheteur final. C'est à dire pousser les consommateurs vers les produits considérés par le biais d'une politique de communication et de publicité qui fait inciter la sensibilité des consommateurs, qui vont ainsi demander des produits . cette stratégie est largement utilisée pour la distribution des produits de grande consommation.

On trouve que le producteur combine toujours entre les éléments de deux stratégies qui sont la promotion et la force de vente pour la première et la publicité pour la deuxième.

Aussi, le choix de canal de distribution peut être mené comme suit :

4.1. Les contraintes liées au marché cible :

le choix d'un canal de distribution doit tenir compte des caractéristiques des clients potentiels qui constituent la taille du marché visé par l'entreprise .ces caractéristiques concernent le nombre de clients, leur situation géographique , leurs habitudes d'achat , et leurs attitudes à l'égard des méthodes de vente. Dans ce qui suit , nous étudierons ses caractéristique :

¹⁴Marc FILSER , « canaux de distribution »,Ed. Vuibert, 1989, page 524.

- le nombre des clients potentiels : on constate que plus la clientèle est dispensée géographiquement, plus le nombre d'intermédiaires est élevé, l'importance du nombre de clients peut être compensée par leur répartition géographique.¹⁵

- la répartition géographique : joue un rôle très important dans le choix d'un canal donné de distribution, on trouve que le regroupement des clients potentiels dans une zone géographique donnée, constitue un atout considérable pour le producteur . aussi , il revient évidemment moins cher à un fabricant de vendre directement à 500 clients regroupés au même endroit que de vendre au même nombre d'acheteurs dispersés dans 500 endroits différents.¹⁶

- l'identification des clients potentiels : qui peut composer les conséquences des deux premières caractéristiques. les entreprises d ventes directe utilisent les fichiers clients pour vendre à domicile, par téléphone, ou par l'intermédiaire d'un club d'achat.

- le nombre et la fréquence d'achat des clients : on trouve que, lorsque les clients achètent souvent et en petites quantités , le producteur s'imposera à un circuit long ou à un circuit court avec centrale d'achat.

- le pouvoir d'achat des clients potentiels : lorsqu'il est faible, le producteur tente à réduire le plus possible les coûts tout au long du circuit.

Les contraintes liées au produit à distribuer :

Certaines caractéristiques du produit peuvent constituer des contraintes importantes dans le choix du circuit de distribution. Elles sont présentées par : la durée de vie ou la durée de conservation, le volume , le degré de standardisation , la technicité et la valeur unitaire du produit.¹⁷

Dans ce qui suit, nous analyserons chaque critère a part :

- le volume du produit , on trouve que les produits volumineux et pondéreux requièrent des circuits courts , voire ultracourt afin de réduire le nombre de manipulation et aussi les tâches de stockage et de transport.

¹⁵ Y.CHIROUZE, « le marketing ».T1 et T2 ,1990,p 39.

¹⁶ KOTLER & DUBOIS, « Marketing Management », (11^{ème}éd), Pearson Education, Paris, 2003, p 417.

¹⁷ CHIROUZE, op cit , page 44-45.

- le niveau du service à vendre , quand ce dernier est très élevé pendant et après la vente , ces produits sont vendus par des détaillants spécialisés ou encore par le biais d'un circuit ultracourt.
- L'image du produit, qui est souvent cohérente avec l'image des circuits de distribution , on trouve dans ce contexte le cas des produits de luxe qui se vendent par des canaux de distribution propres et spécifiques.
- La durée de conservation , est le caractère périssable du produit , on trouve que les produits périssables exigent des circuits capables d'assurer un transport rapide et des conditions de conservation satisfaisantes, ceci nécessite des circuits courts et même des circuits ultracourts , exemple : les produits laitiers.
- La valeur unitaire du produit, un produit de valeur unitaire faible exige un circuit de distribution très démultiplié et dispersé, alors qu'un produit de valeur unitaire élevée , comme les ordinateurs et les produits pétroliers, peut emprunter un circuit concentré , par exemple, la vente directe par les représentants de l'entreprise . ceci nous pousse à dire que la longueur d'un circuit de distribution est inversement proportionnelle à la valeur unitaire du produit .
- Le degré de technicité du produit¹⁸, joue aussi un rôle important dans le choix d'un circuit de distribution , on remarque que les produits de haute technicité exigent généralement des circuits spécialisés capables d'assurer les fonctions d'information , de conseil et de service après-vente.
- Les loi et les règlements, qui peuvent limiter , dans certains cas, la liberté de choix de l'entreprise , il peut s'agir notamment de règlements imposant d'une manière exclusive un certain canal de distribution, c'est le cas des produits pharmaceutiques .

4.2.Les contraintes liées aux intermédiaires :

La prise en compte des forces et des faiblesses des différents intermédiaires est essentielle dans le choix d'un circuit de distribution donné. Les intermédiaires ont des aptitudes de taille, de puissance, des exigences différentes dans l'accomplissement des tâches distributrices dans le canal considéré. De ceci , deux réflexions sont à citer :

-la première consiste à déterminer quelle activité l'intermédiaire devra fournir.les fonctions de distribution physique ou commerciale. Aussi, ces tâches seront-elles

¹⁸ Denis LINDON, « Etude du marché». Ed. Nathan ,1992,p 132.

accomplies avec efficacité, c'est-à-dire l'intermédiaire est-il en mesure d'assurer les fonctions de distribution avec efficacité.

-la seconde réflexion concerne l'étude des objectifs commerciaux des intermédiaires. Ces derniers sont-ils concurrents par rapport à ceux du producteurs . aussi , le prix de distribution proposé par l'intermédiaire doit être analysé en fonction des objectifs commerciaux du producteur.

4.3. Les contraintes liées à l'entreprise elle-même :

A coté de ces contraintes citées précédemment, l'entreprise productrice doit tenir compte dans sa décision , du choix de ses propres contraintes constituées par sa taille , sa puissance, sa gamme de produit, son expérience commerciale et ses objectifs commerciaux.

-la taille de l'entreprise, qui fixe une limite à l'extension de ses marchés et aussi à son pouvoir de négociation vis-à-vis des intermédiaires

-les ressources et la puissance de l'entreprise, ont leurs effet sur le choix de tel ou de tel canal de distribution . selon les ressources financières dont elle dispose , une entreprise pourra ou ne pourra pas envisager de prendre à sa charge une partie des fonctions de distribution , c'est-à-dire assurer par son propre personnel. De même , selon la puissance dont elle dispose, une entreprise pourra ou non espérer se faire référencer dans de bonnes conditions à des circuits très connus , tels que les centrales d'achat importantes, généralement, une petite entreprise de production , disposant de faible ressources , est choisie par ses distributeurs plutôt qu'elle ne les choisit.¹⁹

-la gamme des produits , facilite le choix des circuits de distribution à envisager , on trouve , à cet effet , que l'entreprise possédant une large gamme de produits, pourra plus facilement créer une force de vente que celle qui fabrique un seul produit.

-l'expérience commerciale, on trouve généralement qu'une entreprise qui n'a pas une expérience commerciale préfère utiliser les services d'intermédiaires compétents.

-les objectifs commerciaux, selon l'objectif commercial visé (la rentabilité , l'augmentation de la part du marché), le producteur doit établir une cohérence entre ses objectifs et les objectifs du canal de distribution choisi.

¹⁹ LINDON , op cit.,p123

4.4. Les contraintes liées à la concurrence et à l'environnement :

Enfin , les contraintes liées à l'environnement, en particulier celles de la concurrence , jouent un rôle important dans ce type de choix. Ces contraintes sont nombreuses, parmi elles on trouve

- la conjoncture économique, lorsque celle-ci est mauvaise, les producteurs sont soucieux de distribuer leurs produits au moindre coût, ils privilégient ainsi les circuits courts en alimentant certains intermédiaire.

- la réglementation en vigueur s'efforce d'empêcher la formation de tout les systèmes de distribution, qui aurait pour résultat d'affaiblir la concurrence et de favoriser la création des monopoles. la réglementation limite le désir du fabricant de réduire le nombre d'intermédiaire. aussi, elle impose des canaux de distribution spécifiques à certains produits, tels que les produits pharmaceutiques, les tabacs et les boissons alcoolisées.

- la nature et l'intensité de la concurrence, le choix d'un circuit ne sera effectué sans un examen des circuits de distribution utilisés par les concurrents. L'apport de cette étude est constitué par l'expérience et les connaissances des concurrents qui doivent être prises par le producteur afin d'éviter les pièges dans lesquels ils sont tomber.

L'étude des contraintes , à respecter lors du choix d'un circuit de distribution , est une étape très importante dans le processus du choix du producteur, ceci lui permet une couverture du marché qu'il souhaite être idéale tout en assurant une disponibilité suffisante du produit pour la satisfaction du produit pour la satisfaction des demandes des clients potentiels.

Conclusion

La distribution est une variable importante du mix marketing pour chaque entreprise voulant être compétitive dans le marché des biens produits aux consommateurs, elle a une utilité économique en facilitant la circulation des marchandises, des informations ainsi qu'elle joue un rôle fondamentale dans l'acheminement des biens de leur lieu de production à leur lieu de consommation, soit par la fonction de gros qui assure la distribution par les grossistes qui achètent en grandes quantités aux producteurs et aux consommateurs et revendent en quantités adaptée à leurs besoins, à des commerçants, à des utilisateurs industriels ou à des collectivités, soit par la fonction de détail qu'est assurée par les détaillants qui achètent des marchandises pour les vendre au consommateur final.

Le choix d'un circuit de distribution n'est pas une chose aisée que doit prendre une entreprise. En effet, l'entreprise doit vendre directement ses produits ou utiliser des distributeurs. Le recours aux intermédiaires se justifie par l'efficacité de ses derniers dans l'accomplissement de certaines fonctions telles que le service après vente, la gestion, l'information.

La mise en place d'un système de distribution nécessite l'étude des besoins de la clientèle(volume unitaire d'achat, délais, endroit, le choix, service après vente), la définition des objectifs et des contraintes, l'identification des solutions(nature et nombre d'intermédiaires, responsabilités et engagements des membres du circuit et leur évaluation(le coût, contrôle et souplesse).

La gestion d'un circuit de distribution suppose que l'entreprise doit sélectionner les distributeurs susceptibles de vendre ses produits, ainsi elle doit renforcer leur motivation et évaluer leurs résultats.

Chapitre 02. La force de vente et le merchandising**Introduction**

La distribution est l'un des éléments de marketing mix des entreprises, elle comprend toutes les techniques qui permettent à une entreprise d'écouler ses produits. C'est tout d'abord la stratégie de distribution qui varie selon l'on se trouve chez un producteur ou chez un distributeur. C'est la négociation entre les producteurs et les distributeurs. C'est la négociation entre les producteurs et les distributeurs qui aboutit à la référence des produits.

Après l'élaboration de sa stratégie de distribution, l'entreprise cherche à utiliser des méthodes de vente très efficace (la force de vente) qui sont ensuite mises en œuvre par l'application des techniques modernes d'optimisation du merchandising et dans le cadre de la réglementation.

Ce chapitre est consacré à l'étude de la force de vente et les techniques de merchandising, il comportera deux sections on présentera d'abord la mise en œuvre de la force de vente, ensuite le merchandising.

Section 01. La mise en œuvre de la force de vente

Le représentant constitue un lien privilégié entre l'entreprise et sa clientèle. Le vendeur transmet l'offre aux besoins spécifiques des clients, au même temps qu'il fournit à l'entreprise de nombreuses informations en provenance du marché.

1.Définition

La force de vente occupe une place primordiale dans le fonctionnement général de l'entreprise dont elle est indissociable de sa politique marketing, puisque elle est dans le but d'atteindre les objectifs commerciaux de l'entreprise.

« La force de vente d'une entreprise se compose de l'ensemble des personnes qui ont pour mission principale de vendre les produits de l'entreprise au moyen de contacts directes avec les clients potentiels, les distributeurs ou les prescripteurs de ces produits »¹

Selon Y.CHIROUZE, la force de vente «...d'une entreprise, également appelée réseau de vente ou encore équipe de vente, est l'ensemble du personnel commercial chargé de vendre les produits de l'entreprise et de stimuler la demande par des contacts de personne à personne avec les acheteurs actuels et potentiels »²

À partir de ces définitions, nous pouvons dire que la force de vente est élément essentiel dans la politique de distribution. Elle se compose de l'ensemble de personnel

¹ J. LENDREVIE, D. LINDON, Mercator, éd. DALLOZ, (5^{ème} éd), Paris, 1997, page 392.

² Y. CHIROUZE, « le marketing, étude et stratégie », éd. Ellipses, Paris, 2003, page 66.

commercial chargé de vendre les produits de l'entreprise et de simuler la demande par des constats directs avec les clients.

2. La gestion de force de vente

Pour être équitable doit inclure des critères spécifiques, mesurables réalisables, cette mesure se complique encore par le fait que la vente a des aspects qualitatifs et quantitatifs.

2.1. La fixation des objectifs : On distingue trois objectifs principaux de la force de vente Les objectifs quantitatifs : les objectifs quantitatifs, qui sont calculés en volume de ventes et en chiffre d'affaires, se traduisant par des objectifs de marges financières, Les objectifs qualitatifs : les objectifs qualitatifs, qui sont les plus difficiles à contrôler parmi ces derniers, il s'agit par exemple de la capacité des commerciaux :

-à expliquer aux clients le choix des arguments mis en avant dans la publicité et le choix des supports éventuels,

- à présenter des produits nouveaux,
- à apporter des conseils dans l'utilisation des produits ou des services,
- à prospector de nouveaux clients.

Ces objectifs qualitatifs ne se traduisent pas directement en résultats de vente. Ils sont néanmoins le gage de l'activité future de l'entreprise. Leur atteinte est difficile à évaluer dans la mesure où le commercial ne peut être tenu comme seul responsable des résultats obtenus (positifs ou négatifs). Ils dépendent aussi de l'efficacité du service fonctionnel. Pour ces raisons, les objectifs qualitatifs sont plus difficiles à intégrer dans le mode de rémunération que les objectifs quantitatifs.

Les objectifs financiers et les objectifs d'activité : Perçus par certains comme généreux que les précédents, ces objectifs et leurs indicateurs sont souvent repris dans les plans, les tableaux de bord commerciaux ainsi que dans les procédures de contrôle et l'audit .cela prouve également que le contrôle de la force de vente doit se préparer lors des phases de planification.

2.2.Le choix de la structure de la force de vente

La confrontation de l'entreprise avec la réalité et avec son environnement permettra de choisir une structure de la force de vente, à la fois adaptée aux objectifs à atteindre et aux contraintes internes et externes de l'entreprise

Il existe en effet, trois formules classiques d'organisation (une formule territoriale, une formule par produit et par clientèle)et la structure mixte chacune des formules présente des avantages et aussi des inconvénients.

La structure géographique (par région) :

Elle consiste à confier à chaque vendeur une zone définie et limitée. A l'intérieur de cette région, le représentant est chargé de promouvoir ou de vendre la totalité de la gamme de produits auprès de toute la clientèle de l'entreprise.

Les avantages de la structure géographique sont comme suit :

- définir clairement les responsabilités : chaque vendeur est responsable de son secteur ;
- réduire les risques de conflits entre représentants ;
- minimiser les frais de déplacements

Cette structure ne présente pas que des avantages mais également des inconvénients :

- le vendeur doit s'adapter à toutes les catégories de clients ;
- difficultés de bâtir des secteurs plus au moins équivalents, ainsi les vendeurs se trouveront devant des charges de travail plus importantes ;

Cette structure convient mieux, lorsque la clientèle de l'entreprise est relativement homogène et sa gamme de produit est peu diversifiée. Dans le cas contraire, l'entreprise peut songer à une structure par produit ou par client.

La structure par produit :

La structuration de la force de vente par produit est appliquée lorsque les produits sont techniquement complexes, hétérogènes ou nombreux. Parmi ces avantages on a :

- meilleure connaissance des besoins spécifiques des clients ;
- une connaissance approfondie des produits par les représentants ;
- meilleur conseil de la part du représentant pour ses clients ;

Cette structure présente des inconvénients qui sont :

- le coût élevé des frais de déplacement ;
- risque de confusion : plusieurs vendeurs pour le même client ;
- limite l'implication du vendeur dans le développement des autres produits de l'entreprise ;

La structure par marché ou type de clientèle :

L'entreprise peut organiser sa force de vente par type de clientèle. Ce mode est appliqué lorsque les clients présentent une certaine hétérogénéité (besoin, comportement

d'achat). Cette structuration permet aux représentants de mieux connaître leurs clients, donc à mieux les satisfaire.

Inconvénient

L'inconvénient majeur de cette forme de structure apparaît lorsque la clientèle est trop dispersée, ce qui entraîne une augmentation des frais de déplacements et un dédoublement de tâches (plusieurs vendeurs sur le même secteur).

La structure mixte : Lorsqu'une entreprise vend une gamme diversifiée de produits à de nombreux types de clients dans une vaste région géographique, elle a la possibilité de structurer sa force de vente en combinant plusieurs modes d'organisation.

Les représentants peuvent être spécialisés par couple : secteur/produit, secteur/client, client/produit ou par triade : secteur/produit/client. Cette structure est complexe et implique un risque de conflits entre les différents responsables de produits et marchés.

3. Le processus de vente

Quelque soit le style de vente choisi, la plupart des analyses décomposent l'acte de vente en plusieurs étapes requérant certaines aptitudes spécifiques on a coutume de distinguer : la prospection, la répartition, l'approche, le diagnostic, la présentation, le traitement des objectifs, la conclusion et le suivi.³

3.1. La prospection et le développement :

L'objectif d'accroître les ventes peut être atteint de différentes manières :

- prospecter de nouveaux clients ;
- augmenter le nombre de produits vendus aux clients actuels ;
- vendre de nouveaux produits aux clients actuels ;
- modifier la proportion d'achat effectués aux dépens d'un fournisseur concurrent ;

Afin de maximiser l'allocation des ressources, le représentant doit identifier les clients potentiels qui ont le plus de chance d'acheter le produit ou service proposé.

Pour cela, il faut établir une liste de clients « acceptable » en se basant sur les références que les clients actuels lui fournissent, les contacts aux foires et salons, les associations professionnelles, la publicité dans des magasins spécialisés où on invite les lecteurs à prendre contact avec les entreprises.

Une évaluation de ces clients potentiels devra être en fonction de critères tels que la distance, le volume d'achat, la fréquence d'achat, la capacité de paiement.

³ MARC V. Nelly. P. « la distribution », (3^{ème} éd), Ed. De Boeck. Paris, 2010

3.2.L'approche : c'est le premier contact de personne à personne : le représentant devra suggérer une perception qui provoquera un sentiment de confiance chez le client

3.3.Le diagnostic : il consiste à recueillir l'information a fin de découvrir les besoins des clients que le représentant devra combler avant le rencontre

3.4.la présentation : les étapes antérieures avaient pour but d'attirer l'attention et d'éveiller l'intérêt. La présentation vise a susciter chez le client le désir de combler un besoin au moyen d'un achat .elle sera faite a l'aide de proposition et d'argument de vente qui ferrant ressortir les caractéristiques de produit présenté.

3.5.Le traitement des objectifs : le vendeur devra reposer aux objectifs et réserves par des arguments appropriés visant a accroître l'intention d'achat du client. Les objectifs peuvent concerner la marque ou l'entreprise, les besoins a combler, la période d'achat, le prix.

3.6.La conclusion : c'est l'étape décisive où il faut obtenir l'approbation du client quand a l'achat du produit.

3.7. Le suivi : il prendra la forme d'une livraison adéquate (en temps et en lieu) ou d'un service de formation des utilisateurs

4. missions et objectifs de la force de vente

La principale tâche pour la force de vente est de vendre. Vendre c'est un art, et posséder son art c'est maîtriser l'ensemble des techniques permettant l'accomplissement d'une œuvre, vendre requiert des connaissances approfondies comme dans tout autre métier. Donc l'acte de vente suppose la maîtrise successive de la prospection, de la démonstration, de la réponse aux objections, de la conclusion et du suivi. Le bon vendeur n'est plus seulement celui qui vend, mais celui qui sait aussi installer une relation durable avec les clients. Lorsque les vendeurs croient au succès de leurs produits, leur argumentation est plus efficace, ils jouent alors un rôle important dans la représentation directe de l'entreprise. Pour cela, les objectifs assignés à la force de vente doivent prendre en considération la nature des marchés visés par l'entreprise et le positionnement recherché sur chaque marché. Ces objectifs varient d'une entreprise à une autre et sont fixés par les hommes du marketing ; sont généralement ceux de la firme elle même.

La conduite de l'action de vente :

L'action de vente intervient tout au long d'un processus que l'on peut décrire en trois phases :

4.1.L'avant vente : la prospection

La prospection consiste à rechercher de nouveaux clients potentiels vers lesquels un effort de vente sera effectué par la suite. La force de vente joue un rôle de prospection, il s'agit de découvrir de nouveaux clients, afin d'élargir son champ actuel de clientèle, en définissant leur profil et leur localisation géographique, il faudra ensuite analyser les problèmes des clients et même éventuellement provoquer des besoins.

La prospection peut être faite par des prospecteurs (personnes spécialisées dans la prospection, chargées d'apporter les renseignements récoltés aux représentants), ou par les représentants eux même. Les renseignements pris sur les prospects doivent être exploités et ajoutés au fichier prospect qui fait également organiser le suivi de la prospection.

4.2.La vente : «Toute conversation orale entreprise avec un ou plusieurs acheteurs potentiels, dans le but de présenter un produit, répondre à des objections et conclure une affaire »⁴Cela dit, la vente est le face à face entre le vendeur et l'acheteur. Elle englobe plusieurs étapes : l'approche du client, la présentation commerciale des produits et services de l'entreprise, la réponse aux objections et les réclamations du client et le rassurer, et la conclusion de la vente, c'est-à-dire le passage à l'achat. Ce rôle doit être claire pour une performance optimale du vendeur, le responsable devra donc, clarifier la mission du vendeur et veiller à l'exécution des devoirs les plus importants pour l'entreprise tel que : appliquer la politique marketing de l'entreprise, créer une nouvelle clientèle tout en maintenant le contact avec la clientèle déjà acquise, informer cette dernière et la conseiller afin de lui donner des orientation sur les produits de façon à gagner sa confiance et la fidéliser.

L'entretien de la vente se déroule suivant 7 étapes :

- La préparation de l'entretien ;
- La prise de contact ;
- La découverte des besoins ;
- La présentation du produit et l'argumentaire ;
- La réponse aux objections ;

⁴ P. KOTLER, B. DUBOIS, « Marketing, Management », (10^{ème} éd), Publi-Union édition, Paris, 2000, page 734.

- La préparation du prix et la négociation ;
- La conclusion de la vente.

4.3. Le suivi et l'après vente : Enfin, le vendeur a pour rôle de suivre son client, lors de cette étape, le vendeur va dresser le bilan de l'entretien, qui consiste à confronter le résultat obtenu aux objectifs préalablement fixés, ainsi qu'à identifier les causes d'un écart éventuel, en analysant ses points forts et faibles et tout cela pour assurer le suivi.

Il y'a en effet deux types de suivi⁵

- Le suivi du client : il s'agit de mettre à jour la fiche et le dossier client, ensuite prévoir

la date à laquelle on le rencontrera.

- Le suivi de la vente : il faut ensuite traiter la commande (transformation du bon de commande et mise en place de la livraison) et en assurant le suivi jusqu'au règlement.

Le service après vente fait aussi partie de cette phase, et c'est dans son cadre que se joue la fidélité des produits et la notoriété de la marque.

Section 02. Le merchandising

Le merchandising englobe les aspects de la gestion commerciale relatifs à la présentation des produits à l'acheteur potentiel, sur le lieu de vente.

Une définition large de merchandising conduit à y inclure des méthodes concernant : la conception des produits, de leur conditionnement et de leur emballage par le Producteur ; l'implantation, la conception et l'aménagement du point de vente par le Distributeur ; la constitution de l'assortiment du magasin par le Distributeur ; le choix de la méthode (ou des méthodes) de vente adoptée dans le point de vente ; l'aménagement et la gestion des « rayons » et des « linéaires » à l'intérieur du magasin ; certains aspects de la communication et de la promotion de vente développées par et dans le magasin.

1. Définition

Le merchandising ou marchandisage, s'est développé consécutivement à l'essor de la vente en libre service, où chaque produit doit être exposé convenablement pour qu'il soit en mesure de se « vendre lui-même ».

⁵ C.DEMEURE, « Marketing », Edition SIREY, Paris, 1997, Page 243.

Selon Keppner⁶, « le merchandising recouvre l'ensemble des techniques susceptibles de répondre aux questions fondamentales suivantes :

- le bon produit ? notions d'assortiments
- au bon endroit ? rapprochement des familles
- au bon moment ? respect des saisonnalités
- au bon prix ? Prix accepté par le marché (les consommateurs) et marge suffisante pour le commerce
- avec la bonne quantité ? respect du stock minimum et des rotations
- avec la bonne information ? tout ce qui peut renseigner le consommateur au moment de l'acte d'achat.

Merchandising est un ensemble des méthodes et des techniques d'implantation et de présentation des produits dans les magasins, en vue d'accroître les ventes et /ou la rentabilité de ces produits.

2. les objectifs de merchandising

Il consiste à optimiser la présentation des produits, d'une marque ou d'un point de vente afin de capter l'attention du consommateur. Le merchandising a pour objectif :

- d'attirer l'attention du consommateur et de l'inciter à l'achat ;
- de se démarquer de la concurrence ;
- d'augmenter l'attractivité d'un espace de vente ;
- d'accroître les ventes et la rentabilité des produit ;

3. les types de merchandising

On trouve trois types de merchandising :

3.1.le merchandising d'organisation

C'est une étape indispensable à toute autre approche, il s'agit de permettre aux consommateurs de trouver facilement les produits qu'ils cherchent dans les linéaires, en leur proposant une offre claire et structurée. Le confort qui en résulte devrait inciter les clients à effectuer leurs achats plus aisément.

⁶ Keppner, Modern Supermarket Operations, 1963

3.2.Le merchandising de gestion

C'est la deuxième étape la plus classique. Elle peut prendre deux formes :

- l'étude de rentabilité de l'assortiment et du linéaire existant, dans laquelle on organise la présentation à partir des résultats obtenus par les produits, tout en respectant le linéaire minimum et en tenant compte des rythmes du réapprovisionnement ;
- l'étude de l'optimisation de l'assortiment et de l'implantation, qui tient compte des lois de fonctionnement d'un marché, des spécificités régionales et de la politique d'enseigne. il s'agit de définir l'apport potentiel (en vente unitaire, en chiffre d'affaire et en marge) d'une référence absente que l'on envisage de référencer, ainsi que le bon linéaire à accorder à un ou plusieurs articles supplémentaires ;

3.3.Le merchandising de séduction

Il s'agit d'apporter au chaland une parfaite lisibilité du rayon, grâce à une attractivité supplémentaire permise par un balisage de l'espace (réglets, bandeaux ...)et par un habillage complet de linéaire , voire par la création de mobilier spécifique (vins fins, épice, mercerie...)

Le merchandising de séduction recouvre tous les éléments visuels et informatifs permettant de favoriser la satisfaction du consommateur et de stimuler ses achats.

4. la démarche merchandising

Peut être structuré en différentes étapes :

4.1.Les études de marché

Ces dernières sont incontournables afin de connaître la zone de chalandise (on entend par la zone de chalandise l'aire géographique au niveau de laquelle un magasin a une influence, une emprise commerciale)et son évolution. Elle permet de choisir une politique commerciale adéquate et adapter son merchandising aux exigences du marché, ainsi améliorer les performances des rayons et des produits en rayon.

L'utilisation de l'espace vente :Les objectifs à atteindre par l'aménagement du magasin sont :

- optimiser la circulation de la clientèle en amenant les consommateurs fréquenter le plus grand nombre de rayons possible (à fortiori les rayons non alimentaire a faible fréquence d'achat mis à plus forte marge) ;
- faciliter les achats des consommateurs en leur offrant une impression de facilité et de rapidité en particulier dans l'alimentaire (articles d'appel ou article acheter par une forte proportion du client) ;

- Le plan doit satisfaire le client , il faut que son trajet dans le magasin soit court, que la circulation reste fluide , d'où la nécessité d'aller suffisamment large par le choix du(coefficient d'occupation du sol(COS) exprime le degré de densité ou de clarté d'un magasin , on obtient un COS faible en réduisant le nombre d'éléments de gondole par exemple , on utilise par gondole le mobilier de présentation verticale pour les livres services)faible dans les zones du magasin les plus fréquentées, et que les clients trouvent facilement les produits qu'ils recherchent ;
- pour favoriser les achats impulsifs, il faut pousser les clients à parcourir la plus grande portion possible de la surface du magasin et renouveler leur intérêt de manière à ce qu'ils restent longtemps ;
- il convient de placer dans les zones du magasin naturellement peu fréquentées (fond du magasin, étage inférieur ou supérieur) le rayon naturellement le plus fréquenté (dans un supermarché, l'alimentation est située au fond). Ce serait gaspiller l'espace de vente que de mettre les produits les plus souvent achetés à l'entrée du magasin puisqu'on n'inciterait pas les clients à parcourir le reste du magasin ;

La localisation des rayons doit répondre à deux principes :

- respect des contraintes physiques ainsi les produits frais et périssables devront être de préférence situés près de la chambre froide ;
- circulation optimum : il faudrait faire voir tous les rayons aux consommateurs et les amener à passer devant le maximum de produits. Cependant, les clients veulent être en mesure d'effectuer leurs achats rapidement sans que soit trop fatigant. Si on ne peut plus leur imposer un circuit, on peut cependant ralentir leur progression (par la musique par exemple). ;

Pour atteindre ces objectifs, il faudra être attentif à certains éléments matériels comme par exemple :

- les matériaux utilisés : marbre, pierre, verre, pour les produits de luxe, bois, brique , paille pour les produits frais et agricoles , béton, fer, pour les produits à bas prix ;
- la sonorisation : doit prédisposer les clients à accueillir favorablement les propositions d'achats (musique lente et relaxante favorise les conversations sur les produits et services et augmentent le temps de présence dans le magasin ;
- l'odeur : elle peut être un catalyseur de la décision d'achat.(lors d'une expérience, un groupe de 35 consommateurs a visité en alternance deux salles identiques ou était présentée une paire de chaussures sport de marque NIKE.la seule chose qui distinguait ces deux salles était l'odeur. La première salle était

inodore, alors que la seconde était parfumée d'une légère odeur florale. Les résultats furent étonnants : 84% des participants ont déclaré que l'odeur influençait positivement la désirabilité des chaussures ;

- les températures et l'air : conditionnement directement le temps de passage dans le magasin ;
- la signalétique : plan des rayons, carte informative, étiquetage... ;

4.2. Le linéaire

Le linéaire est un acteur essentiel de la vente et par conséquent de l'attractivité du produit et indirectement et celle du magasin. le raisonnement le plus souvent tenu est que plus alloue d'espace linéaire à un produit , plus les ventes augmentent . la relation n'est cependant pas aussi simple car, vu la non élasticité du linéaire , le distributeur doit le gérer de telle manière qu'il puisse à la fois satisfaire sa clientèle et optimiser la rentabilité.

Pour cette raison, les rayons doivent être organisés et plus précisément l'implantation générale des produits dans le linéaire doit être logique et compréhensible du point de vue de ce consommateur. le client doit percevoir rapidement la cohérence d'ensemble du rayon pour y trouver rapidement le ou les produits de son choix.

il existe deux organisations : horizontale et verticale :

- L'organisation horizontale : pour organiser son rayon, le distributeur place les différentes marques les unes à coté des autres sur la même étagère (exemple : disposer au premier niveau les différents produits de la famille eau minérale : ifri, lala Khadîdja, Saida, disposer au deuxième niveau la famille des yaourts : sommame , activia...). Il est a noter que les produits situés au niveau du sol sont défavorisés car ils ne sont pas vraiment visibles.
- L'organisation verticale : là, les familles de produits sont présentées de haut en bas, c'est-à-dire que les différentes marques sont placées les unes au dessus des autres dans un même axe vertical. Exemple : disposer la famille eau minérale comme suit : ifri au premier niveau , lala Khadîdja au deuxième niveau juste en dessous d'ifri sur le même axe vertical.

L'organisation verticale semble la plus pertinente car le consommateur à une vision synthétique du linéaire et les produits sont aux niveaux des yeux et des mains.

De point de vue du consommateur, il existe quatre niveaux du linéaire :

- le niveau de rappel (plus de 1,70 m) : ce niveau est trop haut pour que le consommateur puisse saisir un article. Ce niveau sert généralement de stock de sécurité pour la mise en rayon.

- le niveau des yeux (1,10 à 1,70m) : on y trouve des produits suscitant l'achat d'impulsion et des produits de faibles encombrement ou de faible volume.
- le niveau des mains (60cm à 1,10m) : là on y trouve les produits indispensables et complémentaires.
- le niveau des pieds (20cm à 60cm) : là on y trouve des produits pondéreux (la chute de ce type de produits est moins dangereux à ce niveau qu'en hauteur).

En plus des règles de bases citées ci-dessus pour l'organisation des rayons dans un magasin, il est utile de citer d'autres points non moins utiles pour augmenter les ventes

- les points chauds : ce sont des zones de présentation à la vente susceptible d'attirer un maximum d'acheteurs.
- l'effet de masse : est la présentation en quantités importante de produits dans un linéaire, cette présentation est un élément qui suscite l'achat de consommateur.
- le sens de déplacement du client : c'est le sens dans lequel l'ensemble des consommateurs se déplacent spontanément à l'intérieur du point de vente. Ce point est pris en considération par les concepteurs des magasins lors de l'implantation des rayons. en effet, le début et la fin de rayon n'ont pas la même incidence sur les volumes des ventes générées.

4.3.L'assortiment :

L'assortiment est l'ensemble des produits ou gammes de produits mis à la disposition de la clientèle. Fonction consistant à présenter en offre cohérente des produits de nature et d'origine diverses.

La structure de l'assortiment a une influence directe sur le chiffre d'affaire. C'est les besoins du consommateur qui déterminent la structure de l'assortiment. L'étude de l'assortiment, notamment la répartition des produits suivant leur contribution dans le chiffre d'affaire met en lumière des répartitions caractérisées par les lois suivantes

- loi de Pareto (ou loi des 20 /80) :20% des produits réalisent 80% du chiffre d'affaire80% des produits réalisent 20% du chiffre d'affaire
 - la méthode « ABC » permet un diagnostic plus fin de l'assortiment par la détermination de trois catégories de produits
- les produits A : 10% des articles les plus demandés devraient réalisés 65% du chiffre d'affaire
 - les produits B : 25% des articles devraient réalisés 25% du chiffre d'affaire
 - les produits C : 65% des articles devraient réalisés 10% du chiffre d'affaire

L'analyse des ventes d'un linéaire en ce qui concerne la structure des trois groupes de produits (ABC) permet de déterminer la cohérence ou non de l'assortiment

Les produits (A) assurent une part non négligeable du chiffre d'affaire. Cependant, les marges réalisées avec cette catégorie des produits sont souvent faibles en raison de la concurrence que se livrent les entreprises sur les prix.

Conclusion

La plus part des entreprises ont besoins d'assurer un contact personnel avec les acheteurs, les prescripteurs et parfois les clients finaux pour faciliter l'écoulement de leurs produits. Leur organisation commerciale repose sur une force de vente dont la mission est d'entretenir et d'enrichir les courants relationnels.

le merchandising est l'art d'assurer dans les espaces de vente, la mise en place et la gestion des quantités nécessaires et suffisantes du bon produit , au bon endroit , au bon moment et au bon prix.

Chapitre 03. La fonction de distribution au sein de l'ENIEM**Introduction**

Après avoir étudié dans les premiers chapitres les concepts théoriques et les stratégies liées à la fonction de la distribution et son bon fonctionnement, on va essayer dans ce chapitre de concrétiser cette étude sur une entreprise nationale, il s'agit de l'entreprise ENIEM.

Cette entreprise considère la distribution comme l'une des principales fonctions qui lui permet de contrôler sa production, la satisfaction de la clientèle et la domination du marché local.

Ce chapitre nous permet d'analyser la fonction de distribution et d'étudier les différentes composantes de cette dernière et de comprendre la mise en œuvre de la fonction de distribution au sein d'une entreprise nationale.

Section 01. Présentation de l'entreprise ENIEM

L'ENIEM est une entreprise publique de droit algérien constituée le 2 janvier 1983 mais elle existe depuis 1973 sous tutelle de l'entreprise SONELEC. ENIEM est une entreprise certifiée à l'ISO 9002 depuis 1998 sa mission est la production, le montage, le développement et la recherche dans les domaines des appareils de réfrigération de lavage et de cuisson, des équipements de climatisation et des petits appareils électroménagers ainsi que les lampes à incandescence.

1. L'ENIEM dans son environnement

On doit présenter l'ENIEM par rapport à son environnement immédiat. Cet environnement la met face aux nouvelles données du marché caractérisé essentiellement par une concurrence accrue.

Nous allons nous baser sur les facteurs internes de l'ENIEM, consistant en ses produits et son personnel, qui lui permettent d'influencer son environnement, d'une part, et les facteurs externes de l'environnement qui peuvent influencer l'évolution de l'entreprise et fragiliser sa pérennité, d'autre part.

1.1. Les facteurs internes d'influence

Le personnel de l'entreprise :

Le personnel d'une entreprise représente son capital humain. En d'autres termes, il

représente un potentiel de savoir et de savoir-faire que l'entreprise peut exploiter, par le biais de l'apprentissage et la formation, pour se développer, se dynamiser et se renforcer pour maîtriser son environnement et faire face à ses changements.

L'ENIEM dispose d'un personnel qualifié apte à maîtriser toute technologie nouvelle grâce à son degré de qualification élevé et son aptitude à s'adapter et peut être développé comme un facteur clé de succès pour l'entreprise.

Ce personnel est composé de plusieurs catégories socioprofessionnelles : de cadres supérieurs et d'agent de maîtrise au niveau des postes de responsabilité, tout comme un personnel d'exécution au niveau des unités de production. Il est aussi composé de différentes tranches d'âge.

La gamme des produits de l'ENIEM :

L'ENIEM offre une gamme de produits de l'électroménager variée et composée de plusieurs modèles de réfrigérateurs, de cuisinières, de climatiseurs et d'autres produits. Cette gamme de produits est variée mais reste insuffisamment diversifiée pour permettre à l'entreprise de faire face à la concurrence des leaders de l'électroménager internationaux.

La gamme des produits de l'ENIEM se compose de huit(08) modèles de réfrigérateurs, de deux(02) modèles de congélateurs, de deux(02) modèles de conservateur avec porte coulissante vitré, de quatre (04) modèles de cuisinière tout feu, de deux(02) modèles de climatiseurs, un(01) modèle de machine à lavé, et enfin deux(02) modèles de chauffe-eau/bain au gaz naturel butane.

1.2.Les facteurs externes de l'environnement

Les facteurs composant l'environnement immédiat de l'ENIEM et qui peuvent influencer son évolution et fragiliser sa pérennité sont ses clients, ses fournisseurs et bien sur ses concurrents.

Les clients :

La clientèle de l'ENIEM affiche une satisfaction envers ses produits. Cela dû au niveau de qualité reconnu, à la gamme assez large des produits offerts ainsi qu'au rapport qualité/prix appréciables.

Mais, malgré ces avantages, le marché de l'électroménager est très concurrentiel à travers la politique des prix concurrentiels, la qualité de l'emballage, la qualité du service après vente, etc. Ce qui expose toujours l'ENIEM au risque de perte de la clientèle.

Parmi ces clients on a : les ménages (les nouveaux et les demandes de renouvellement) qui constituent le premier client de l'ENIEM, le secteur commercial, les administrations, les établissements publics.

Les fournisseurs :

La production est une activité principale de l'ENIEM. Elle nécessite l'acquisition de matières premières, de composants et de pièces de rechange (compresseurs, plaques évaporateurs, tubes aluminium, tôles et fils d'acier, robinetteries à gaz, etc) utiles au fonctionnement des unités de fabrication dans des conditions meilleures en termes de coûts, de délais et de qualité conformément aux exigences de la gestion de la production.

En vue de satisfaire ses besoins, et vu son ancienneté et son expérience dans le domaine de l'électroménager qui remonte à 30 ans, l'ENIEM a pu entretenir des relations solides avec plusieurs fournisseurs locaux et étrangers à travers différents pays du monde : France, Italie, Suisse, Espagne, Allemagne, Japon, Chine, etc. Parmi les principaux fournisseurs de l'ENIEM, nous pouvons citer :

- Général emballage pour les cartons d'emballage ;
- SARPER pour les robinetteries à gaz ;
- CHONGING pour les tubes aluminium, etc. ;

Les concurrents et la concurrence :

SAMSUNG, LG, COBRA, CONDOR, ENIE, SONARIC, BEKO, ENIEM, autant de marques évoluant dans le secteur de l'électronique et de l'électroménager en Algérie et qui se livrent une rude concurrence sur le marché national avec de grandes ambitions : satisfaire d'abord le marché national, aller, ensuite, vers l'exportation.

Chacune de ces entreprises essaye de faire de son mieux pour gagner davantage de parts de marché et écouler ainsi ses produits. Pour cela, elles vont vers l'innovation et le transfert des technologies en nouant des partenariats avec des entreprises étrangères de Corée du Sud, des Etats-Unis ou de Chine, voire du Japon.

A l'ouverture du marché, beaucoup d'opérateurs ont versé dans ce créneau porteur mais un bon nombre a vite déchanté au vu des difficultés qui entravaient le bon fonctionnement de leur affaire, les empêchant ainsi d'évoluer. Aujourd'hui, seules quelques marques ont pu évoluer et se développer.

L'ENIEM est confronté à la concurrence directe des plus grands producteurs mondiaux de l'électroménager entre autre LG et SAMSUNG, CONDOR.

Néanmoins, l'ENIEM a pris des dispositions pour réduire l'impact à travers la mise en place des moyens organiques, matériels et autres tels que :

- restructuration du complexe ENIEM en unités spécialisées ;
- amélioration de ses produits notamment en matière de design ;
- accroître la satisfaction des clients ;

Faut préciser par ailleurs qu'après de multiples crises consécutives, l'ENIEM marque un retour en force dans les différentes foires internationales d'Alger. son pavillon entièrement relooké est significatif des efforts que l'entreprise des produits blanc a consenti pour se remplacer dans le marché qui a brusquement changé avec l'arrivée de ces grandes marques internationales.

Elle se présente comme leader national de l'électroménager avec 60% de part de marché et son stand ressemble à celui de ses concurrents, elle répond de plus en plus aux meilleurs standards de fabrication mondialement en cours. Elle est passée à a production 100% E NIEM

2. Caractéristiques de l'activité de l'ENIEM

Parmi les multiples caractéristiques de l'activité de l'ENIEM, notre étude portera sur la présentation des métiers de l'entreprise et ses différents domaines d'activité stratégique.

Métiers et domaines d'activité de l'entreprise

Pour déterminer les domaines d'activité stratégiques dans une entreprise, il est impératif de faire appel à la segmentation stratégique des différents métiers et activités de l'entreprise en question. La segmentation stratégique d'une entreprise consiste en le fait de « percevoir les

différences et les ressemblances entre les éléments d'un ensemble, d'en faire une partition en sous-ensemble : chaque sous ensemble étant homogène est différent des autres. »¹

Les sous-ensembles créés, par cette segmentation, sont appelés des domaines d'activités stratégiques(DAS). Ces derniers « sont des sous-ensembles d'activité d'une entreprise qui ont des facteurs clés de succès semblables et qui partagent des ressources et des savoir-faire.»²

Avant 1998, les produits de l'ENIEM étaient regroupés dans un seul domaine d'activité. ce domaine d'activité avait une structure de coût global et générait un résultat global du fait que « l'entreprise ignorait le produit générateur du profit et celui dont la marge était négative »³

Lors de la réorganisation de l'ENIEM en 1998, le Complexe d'Appareils Ménagers(le CAM) a été restructuré en trois Centres d'Activité Stratégique (CAS) consistant en : le froid, la cuisson et la climatisation, suite aux orientations stratégiques du CETIC après le diagnostic qu'il mené. Cette restructuration est justifiée par les réalités suivantes :

- les produits de l'ENIEM sont homogènes, fabriqués en très grandes quantités et distribués sur tout le territoire national ;
- les produits sont différents sur le plan technologique ;
- les produits s'adressent à des marchés qui peuvent nécessiter des adaptations particulières à chaque produit ;
- les produits sont fortement concurrencés.

2.1.Les métiers technologiques de l'ENIEM

La segmentation en trois centres d'activité stratégique de l'ENIEM, est faite sur la base des métiers technologique de l'entreprise. Cela signifie que les produits qui font appel aux mêmes métiers technologiques sont regroupés dans le même Centre d'Activité Stratégique.

L'ENIEM utilise plusieurs métiers technologiques pour la fabrication de ses produits et d'autres métiers pour assurer leur commercialisation. Ces métiers consistent principalement en :

¹ Atamer T. et Calori R., « Diagnostic et décision stratégiques » (2^{ème} éd), Dunod, Paris, 2003,p.62.

² Atamer T. et Calori R., Op., Cit.,p.62

³ Oukaci D., « la stratégie de l'entrepris publique en transition vers l'économie de marché : cas de l'EIEM »,Mémoire de magister, UMMTO, 2002 , p.88.

- la transformation plastique : injection plastique, injection polystyrène, thermoformage de plaques, plastification ;
- la transformation de tôles : refendage et formage, découpage, pillage, emboutissage, soudage par points et induction ;
- la transformation de tubes et fils : redressage et coupe, pilage, formage ;
- les traitements et revêtements de surfaces : peinture liquide, émaillage, zingage, chromage et nickelage ;
- le moussage : injection de polyuréthane ;
- le contrôle et essais (laboratoire) : contrôle réception des matières et composants, essais des produits ;
- la maintenance des équipements et les moyens de production ;
- la production et distribution des utilités ;
- la fabrication d'outils et des pièces en acier : tournage, fraisage, rectification, usinage par électroérosion, traitement thermique ;
- la commercialisation et le service après-vente : vente de produits et de pièces de rechange, service après-vente.

2.2.Domaines d'activité de l'ENIEM

La segmentation de l'ENIEM après la restructuration du Complexe d' Appareils Ménagers a donné lieu à trois domaines d'activités stratégiques. En d'autre termes, l'ENIEM a été restructurée en trois sous-ensembles d'activité appelés Centre d'Activité Stratégique(CAS) comme suit :

- le centre d'activité stratégique « froid » : il est composé de trois lignes de montage :
 - une ligne pour les réfrigérateurs table top, petit modèle ;
 - une ligne pour les réfrigérateurs grands modèles ;
 - une ligne pour les congélateurs et les conservateurs ;

Il compte, aussi, les ateliers de fabrication suivantes : le refendage et coupe en longueur de la tôle, la presse et soudure, les pièces métalliques, le traitement et revêtement de surfaces et le thermoformage et moussage.

- le centre d'activité stratégique « cuisson » : il est constitué de deux lignes de montage et trois ateliers de fabrication : la tôlerie, la mécanique(fabrication de divers pièces : tube gaz, brûleurs, pièces en tôle,...) et le traitement et revêtement des surfaces.

- le centre d'activité stratégique « climatisation » : ce centre abrite des produits hétérogènes car le métier principal dans ce domaine est le montage. Il est constitué d'un atelier presse pour tôlerie et de trois lignes de montage :
 - une ligne pour les climatiseurs ;
 - une ligne pour les machines à laver ;
 - une ligne pour les chauffe-eau/bain.

Nous remarquons que les différents centres d'activité stratégiques partagent des métiers communs notamment le traitement de la tôle, le revêtement de surface et le montage. Chaque centre d'activité stratégique dispose de ses propres ateliers, mais, les moyens matériels et les bâtiments sont interdépendants. Ces moyens communs sont gérés par l'unité « froid ».

La division en centre d'activité stratégique faisait partie du programme de privatisation des entreprises publiques économiques. On considérait qu'il était plus facile de trouver un partenaire pour l'entreprise et qui va s'intéresser à un seul domaine.

3. Le diagnostic stratégique de l'ENIEM

Avant la réorganisation de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager en 1998, un diagnostic stratégique de l'ENIEM est réalisé par le Centre d'Elaboration et de Traitement de l'Information Commerciale(CETIC) pour permettre d'identifier les problèmes stratégiques de l'entreprise, c'est-à-dire, les menaces et opportunités de l'environnement.

Mais également, le CETIC l'a réalisé pour permettre de mesurer les écarts entre les moyens et ressources de l'entreprise et ceux qui s'avèrent nécessaires pour réussir le changement et pour s'adapter aux nouvelles circonstances du marché national qui venait de se convertir à l'économie de marché.

Le diagnostic stratégique de l'ENIEM a porté sur plusieurs aspects du contexte stratégique de l'entreprise que ce soit au niveau interne ou externe.

La synthèse du diagnostic stratégique de l'ENIEM peut être récapitulée comme suit :

Les opportunités	Les menaces
- une longue expérience dans la branche de l'électroménager ; - la maîtrise des technologies de la branche d'activité ; - un personnel qualifié dans les métiers de l'électroménager et de ses agents de maintenance des équipements qualifiés ; - une notoriété de plus de 20 ans de fiabilité des produits à l'utilisation ; - une image de marque bien perçue par les consommateurs algériens ; - un avantage concurrentiel par les coûts de production et la possibilité d'adoption d'une stratégie de domination par les coûts ; - une forte position sur le marché algérien des produits froid et de cuisson ; - possibilité d'exportation vers les pays africains ;	- la baisse de la demande ; - l'ouverture du marché et l'entrée de nouveaux concurrents ; - la croissance limitée du marché algérien de l'électroménager ; - la concurrence déloyale ; - un marché déstructuré ;

Source : le rapport du CETIC « diagnostic stratégique de l'ENIEM »

Les résultats du diagnostic interne

La synthèse du diagnostic interne de l'ENIEM est récapitulée dans le tableau suivant :

	Les forces	Les faiblesses
L E D I A G N O S T I C T E C H N I Q U E	- un équipement de production en bon état ; - des procédés de fabrication flexibles(les unités peuvent intégrer tout modèle moyennant des outils spécifiques) ; - un personnel de maintenance compétant ; - un contrôle qualité à tous les niveaux du cycle de production ;	- mise à niveau nécessaire pour les équipements de traitement et de revêtement des surfaces ; - une gamme de produits non diversifiée ; - des produits froid dépassés : design dépassé, qualité de la peinture médiocre, classe énergétique faible ; - la faiblesse dans la diversification des sources d'approvisionnements qui se concentrent dans la zone Europe ; - un niveau de stocks important pour les pièces de rechange des équipements ; - des stocks de produits finis à rotation lentes : les réfrigérateurs 520L en particulier ; - une sous-utilisations des moyens de l'atelier central et des capacités excédentaires des ateliers de production ; - absence du tissu industriel pouvant prendre en charge la sous-traitance ; - absence de bureaux d'études pouvant prendre en charge la recherche et développement et une structure interne non adaptée ;

D A G N O S T I C C O M M E R C I A L	- un réseau de service après-vente réparti sur l'ensemble du territoire national ; - une qualité des produits reconnue par les consommateurs nationaux ; - des produits conformes aux normes internationales de leur qualité et leur robustesse ; - une notoriété de plus de 30 ans de fiabilité des produits à l'utilisation ; - une image de marque bien perçue par les consommateurs algériens ; - un bon rapport qualité/prix ;	- une publicité contraignante avec l'ANEP ; - un budget marketing faible ; - des stocks relativement élevés en produits finis ; - un niveau de créances importants ; - une gamme de produits restreint ; - un design dépassé pour les réfrigérateurs ; - un marketing national peu développé ; - une concurrence interne caractérisée par des pratiques commerciales déloyales ;
D I A G N O S T I C D	- un personnel qualifié pour la production et pour la maintenance des équipements ; - la mobilité du personnel : possibilité de redéploiement ;	- le taux du personnel de soutien élevé ; - la déperdition du personnel qualifié dans le cadre des retraites proportionnelles suite aux dispositions instituées par la convention de la branche ; - l'absence de politique salariale du fait que les augmentations sont décidées et instituées par les pouvoirs publics ; - les cas de maladies non pris en charge par les pouvoirs publics ; - l'effectif important pour la sécurité sociale ;

E S R H		
D F I N A N C I E R		- un lourd endettement bancaire générant des charges financières importantes ; - les filiales non performantes et déficitaires ayant un impact négatif sur l'actif net de l'entreprise mère ;

Source : le rapport du diagnostic interne de l'ENIEM

4. La position de l'ENIEM et son avantage concurrentiel

L'ENIEM occupe une position favorable sur le marché algérien de l'électroménager grâce à sa longue expérience dans la branche et sa bonne maîtrise des technologies de cette industrie par son personnel qualifié dans les métiers de l'électroménager et la maintenance des équipements. A cela s'ajoute sa notoriété et sa bonne image de marque auprès du consommateur algérien.

Le diagnostic stratégique a abouti à la détermination d'un avantage concurrentiel à l'ENIEM en termes de coûts. Cela signifie que l'ENIEM peut bien développer un avantage concurrentiel durable fondé sur les coûts de fabrication réduits par rapport à ses concurrents résultant de ses capacités de production et de son potentiel industriel dans la branche de l'électroménager, d'où la possibilité du développement d'une stratégie concurrentielle de domination par les coûts.

Mais, ces opportunités sont limitées par les menaces de l'environnement dans le cadre de l'ouverture du marché national. Cette ouverture du marché donne lieu à de nouvelles conditions de la concurrence avec l'arrivée de nouveaux concurrents dont les produits offerts répondent au mieux aux caractéristiques et à l'évolution de la demande.

5. le système de distribution de l'ENIEM

5.1. La stratégie de distribution de l'ENIEM

Parmi les trois types de stratégies de distribution (intensive, sélective, exclusive), l'ENIEM utilise la stratégie sélective, en raison qu'elle vend des produits électroménagers (réfrigérateurs, climatiseur, cuisinière,...), cela est dû au fait que ces derniers ne sont pas des produits de large consommation (utilisation) qui nécessite un achat réfléchi.

Par contre, l'autre stratégie de distribution intensive et sélective ne convient pas à son secteur d'activités, car la stratégie exclusive rétrécit le réseau de distribution et l'intensive met la réputation de l'entreprise au risque de perdre son image de marque.

la distribution physique :

En plus des efforts marketing, l'ENIEM assure la distribution physique afin d'assurer la fluidité du réseau de vente, et ce dans le but de satisfaire immédiatement la demande et assurer la disponibilité de ses produits.

Il est à noter que l'entreprise a déployé des moyens considérables pour l'entreposage et le stockage lors de l'acheminement de ses produits vers ses différents dépôts de vente.

Actuellement l'ENIEM prétend détenir une part d'environ 60 à 65% du marché algérien de l'électroménager, à savoir que cette entreprise possède un réseau de 179 agents agréés à travers le territoire national, cette planification aide pour la bonne gestion de sa force de vente, afin de mettre en œuvre ce plan stratégique, l'ENIEM a délégué la mission de la vente à des vendeurs expérimentés dans le but de mieux gérer sa distribution ainsi sa force de vente, pour se faire elle s'est dotée d'un service vente qui s'occupe de toutes les tâches du suivi des ventes des produits et des clients qui sont classés en quatre catégories :

- agent agréé (grossiste) la vente en gros ;
- œuvres sociales, c'est la vente de demi-gros ;

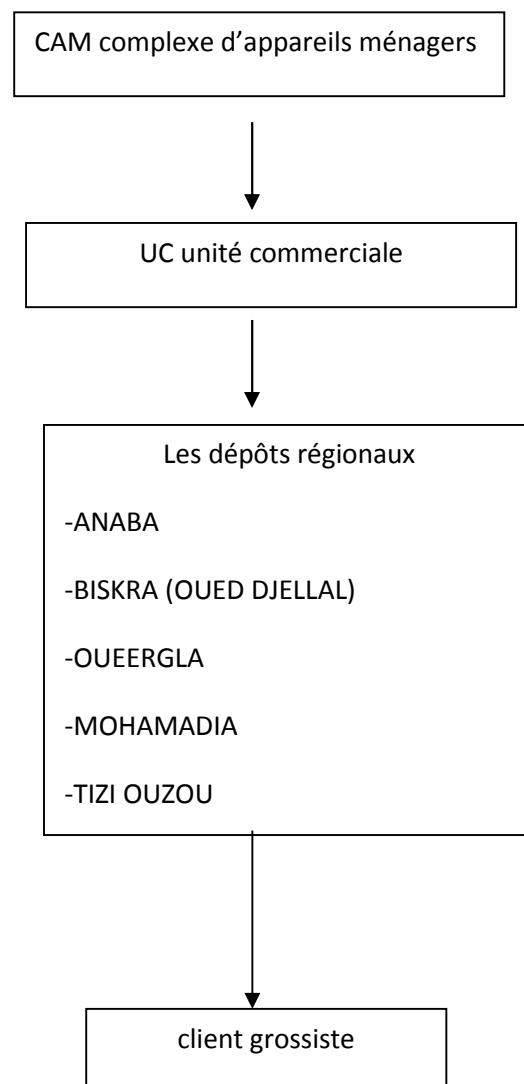
- les particuliers (clients), ceux qui achètent les produits par unité (la vente en détail) ;
- la vente par appel d'offre (prix de commission) ;

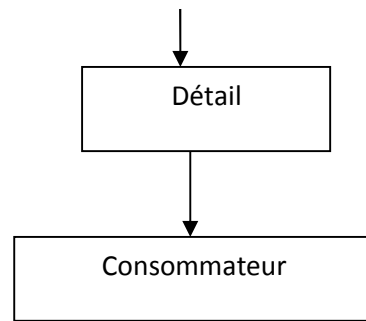
En fin, nous avons constaté que tous ses efforts déployés contribuent seulement pour la distribution entre l'entreprise et ses différents dépôts contrairement néglige celle-ci pour ces agents agréés qui lui constituent d'une manière accentuée la force de vente externe.

En effet, les livraisons des produits sont normalement des tâches très importantes dans un environnement concurrentiel, alors que les concurrents saisissent cet élément très important.

5.2. Les circuits de distribution de ENIEM

ENIEM a créé des dépôts pour chaque régions du pays, et elle émet des exigences et des conditions pour les grossistes qui ont l'exclusivité de la région





Source : département marketing

Dans ce réseau de distribution l'entreprise ENIEM a mis des conditions pour les clients grossistes et elle a créé un cahier des charges qui contient des critères de sélection suivantes :

- la santé financière des partenaires ;
- la connaissance du domaine électroménager, avoir 03 ans de logistique ;
- les moyens d'exercices de l'activité comme salle d'exposition de 50m², camions, salle de stockage ;
- un dossier administratif à fournir ;

6. la structure et la mise en place de la force de vente au sein de l'ENIEM

L'ENIEM possède une force de vente à structure mixte ce qui lui permet de répondre à n'importe quelle demande, car elle est un amalgame entre différents critères à savoir (la zone géographique, produit, clientèle), cette structure lui permet de couvrir la totalité du marché national en différents produits destinés à une clientèle très diversifiée. De plus, l'avantage de cette structure s'identifie en la présence de l'entreprise sur l'ensemble du territoire, ce qui lui permet de répondre à une plus large clientèle et de même se rentabiliser sur quelques créneaux qui sont plus rentable.

6.1.les objectifs assignés aux vendeurs :

Comme tous les autres vendeurs, les vendeurs de l'ENIEM assurent plusieurs tâches en plus de la tâche principale qui est la vente.

De prime abord, on trouve la prospection commerciale qui consiste à remettre des offres commerciales de l'ENIEM à toutes les catégories de clientèles (institution, les œuvres sociales, et les infrastructures de tourisme) pour augmenter le volume des ventes des produits et d'établir des liens commerciaux avec les clients potentiels susceptibles de devenir des clients réels, la mission de prospection est confiée à certains prospecteurs de l'ENIEM qu'il réalise en intervalle de temps, avec un compte rendu qui trace les résultats de la mission en

fin de chaque prospection ce compte rendu sera remis au département marketing, qui étudiera de sa part et jugera l'importance des résultats de la mission.

En suite, la communication sur le lieu de vente est l'une des tâches importantes que les vendeurs réalisent à la place de l'ENIEM, la communication qui se fait par les vendeurs apparaît plus pertinente lorsque l'entreprise envisage de lancer un nouveau produit, de fait que les vendeurs seront les mieux placés, détecter la réaction de clientèle vis-à-vis de ce produit et même de la confrontation directe permet de mieux convaincre les clients de la bonne qualité du produit.

En fin, la collecte d'information est une tâche aussi importante que les précédentes puisqu'elle permette à ENIEM de s'informer sur sa position sur le marché par le biais de ses vendeurs qui rédigent les rapports sur les études qui ont été effectuées au compte de l'entreprise.

6.2. La taille de la force de vente :

La détermination de la taille optimale de la force de vente d'une entreprise doit passer par cinq étapes (classer les clients, fixer le nombre de visites, calcul de la charge de travail, fixer le nombre de vendeurs) pour répartir les tâches entre vendeurs, représentants et agents.

Cependant, pour estimer la taille de la force de vente de l'ENIEM on fera référence aux nombres totaux d'agents de vendeurs et de représentants de cette entreprise, ils sont :

109 agents agréés, 107 agents réparateurs, 04 prospecteurs, 03 inspecteurs, 05 vendeurs directs ou facturiers ainsi et enfin 03 personnes qui s'occupent de la vente aux différents dépôts régionaux (Annaba, Laghouat, Mascara).

L'analyse de ces chiffres fait ressortir que pour une entreprise comme l'ENIEM qui œuvre dans un secteur concurrencé par diverses marques étrangères et qu'est parmi les plus anciennes entreprises nationales électroménagers, caractérisées par une force de vente de taille très petite, en la comparant avec le nombre de produits qu'elle fabrique et la grande part de marché qu'elle couvre, si on limite l'analyse seulement aux tâches de la prospection et de l'inspection on remarque que pour la première, 05 prospecteurs ne peuvent suffire pour couvrir un marché très large surtout que les missions de prospection ne se font pas souvent et les prospecteurs se trouvent contraints par le temps qui est limité ce qui entraîne une baisse des commandes passées et de même engendrer une demande insolvable, pour la seconde, 03

inspecteurs ne peuvent assurer seul toutes les opérations de suivi et de contrôle des vendeurs de l'entreprise.

Ainsi la taille de la force de vente de l'ENIEM est trop petite pour être un atout pour elle, ce qui engendre les pertes d'opportunité pour l'entreprise.

6.3. la rémunération des vendeurs :

La représentation (prospecteurs et vendeurs interne) de l'ENIEM sont rémunéré pour un salaire fixe, qui leurs procure une certaine sécurité.

Pour la mission : les représentants n'obtiennent que les frais de mission (loyer, nourritures,...), c'est-à-dire qu'une somme d'argent fixe.

Pour la prime : les représentants de l'ENIEM n'obtiennent pas des primes de leur travail et des contrats qu'ils effectuent...

7. La gestion de la force de vente

7.1. La sélection des vendeurs :

La sélection des partenaire(vendeurs) auxquels sera confié la distribution de la production de l'ENIEM, devraient répondre à certains critères de sélection exigés dans le cahier des charges, à savoir la bonne santé financière et moyennes logistiques, l'expérience dans le métier et en fin avoir les conditions d'exercice car le partenaire doit :

- être titulaire d'un registre de commerce en électroménagers ;
- réaliser un chiffre d'affaire minimum annuel de 50 millions DA ;

Une fois que le marché est conclu, le contrat fait l'objet de toutes les conditions et modalités concernant la commercialisation des produits de l'ENIEM que se soit le prix, les livraisons, la facturation, le transport, modalité de paiement, droit et obligation, garantie, la durée du contrat et sa réalisation ainsi les règlements des litiges.

7.2. Le statut des vendeurs : on distingue :

- les vendeurs et les représentants internes : il s'agit des vendeurs qui achètent soit au département marketing dont on cite les employés de bureau qui participent en collaboration aux opérations marketing de vente qui se font que ce soit en vente direct ou indirect.

La vente directe :il s'agit des opérations faites par les vendeurs qui activent au département vente de l'entreprise en plus de ceux qui se chargent de la vente aux différents dépôts propres à l'ENIEM.

La vente indirecte : c'est les vente décrochées par les prospecteurs lors de leurs mission nous citons l'exemple de la mission de prospection qui s'est déroulée du 09 au 17 /01/2005 à travers les willaya suivantes(Chleff, Mostaganem, Oran) dont l'objectif était le suit : « la prospection commerciale de proximité, qui consiste à remettre nous offres commerciales(les climatiseurs en particulier) aux clients potentiels(institutions, œuvre sociale, les infrastructures de tourisme en particulier) de la région ouest du pays , et ce pour augmenter le volume des ventes de nos produits et d'établir des liens commerciaux avec des clients susceptibles de devenir des clients réels.⁴

- Les vendeurs externes : c'est toutes les personnes physiques et morales qui interviennent pour effectuer les opérations de vente au profit de l'ENIEM.

Puisque ENIEM fixe un intervalle de temps nécessaire pour réaliser le travail en fonction de l'importance de la région a prospecté ou de l'objet visé

Pour cela, le vendeur se voit repartir son temps en fonction de nombre de visites et une autre partie pour rédiger les rapports rendus de la mission comme on peut trouver d'autre cas ou l'entreprise s'engage de planifier l'opération avec précision pour éviter visites inutiles.

7.3.La formation des vendeurs :

L'ENIEM dispose d'un service de vente chargé de toutes les opérations liées a la vente, ce qui lui permet de renoncer aux vendeurs spécialisent souvent coûteux, malgré cela, l'entreprise a mis en place une politique de formation a la formation a la faveur de ses employés pour optimiser les opérations de vente.

- Réunions et séminaire au sein de l'entreprise se fait surtout lors de la préparation d'une mission de prospection, avec le directeur de l'unité commerciale et la collaboration du PDG.

⁴ Département vente de l'ENIEM

7.4.L'animation et la motivation des vendeurs :

- l'animation des vendeurs : Pour stimuler le dynamisme des représentants l'ENIEM utilise des moyens d'animation qui sont :

En premier lieu, l'action permanente exercée par leur encadrement (PDG, directeur commercial).

En deuxième lieu la fourniture de diverses aides à la prospection de nouveaux clients, par le biais de la participation aux foires et aux séminaires et à l'aide de certains outils comme le manuel de vente ou des fiches de référence sur les produits, les listes des tarifs, catalogues, fiches techniques de démonstration et utilisation des produits dans un manuel des ventes par exemple, la partie principale sera argumentaire qui présentera des arguments sur la qualité des produits, la publicité, la comparaison avec les produits concurrents, etc.

- la motivation : face aux pressions et routines du travail quotidien, le vendeur doit être motivé pour donner plus d'efforts dans son travail, cette motivation est l'une des tâches de l'entreprise. Si on s'intéresse aux actions en terme de motivation de l'ENIEM vis-à-vis de ses vendeurs et ses représentants, on voit qu'à l'exception de la récompense morale qui se traduit par la reconnaissance et le respect et de quelques outils(catalogue, prospectus, fiche technique,...) que l'entreprise met à la disposition des vendeurs pour les aider dans leurs travaux, aucune motivation en terme stimulant financier, commission supplémentaires et autres n'est accordée aux vendeurs de cette entreprise, cette absence de motivation matérielle peut expliquer soit par le fait que l'entreprise juge que ses vendeurs fournissent le maximum d'efforts dans leur travail, sans attendre de recevoir des récompenses, soit que la situation financière de l'entreprise l'empêche d'accorder des récompenses pour ses vendeurs qui sont très nombreux.
- L'évaluation des vendeurs : l'évaluation des vendeurs de l'ENIEM est réalisée en faisant appel à certaines méthodes et instruments qui permettent d'estimer au mieux d'efficacité des vendeurs.

Pour cela on trouve le rapport d'activité, le rapport des nouvelles affaires prospectées et le rapport sur le client radié, qui sont des documents établis par l'inspecteur que l'ENIEM utilise certains critères d'évaluation, le plus important étant le chiffre d'affaire, donc les

vendeurs seront classés selon le degré d'importance du chiffre d'affaire qu'ils réalisent, de plus elle peut contrôler le volume d'achat de chaque vendeur par l'inspecteur et faire le tir des vendeurs efficaces et ceux que l'entreprise devrait radier puisqu'ils ne manifestent aucun effort pour rentabiliser les ventes de l'entreprise, ainsi que de mobiliser le réseau de ventes.⁵

Section 02. L'évolution de la distribution au sein de l'ENIEM

La distribution au sein de l'ENIEM a connu plusieurs périodes :

1. Le monopole de l'Etat sur la distribution 1977-1988

Depuis sa création jusqu'à 1988, la distribution des produits ENIEM était de ressort de l'Etat. Il existait jusqu'à 1988 trois réseaux de distribution pour les produits électroménagers et produits de production de froid.

Les deux premiers sont détenus respectivement par l'entreprise nationale d'approvisionnement en produits électroniques et électroménagers(ENAPEM) et l'entreprise nationale d'approvisionnement en équipements et collectifs et applications thermique(ENAPAT), le troisième par le secteur privé national.

1.1.Réseau de distribution ENAPEM

Entreprise nationale d'approvisionnement en produit électroménagers ENAPEM est issue de structuration de la SONACAT elle a été par le décret82/61 du avril 1983.elle est chargée de :

- L'élaboration de programme d'approvisionnement sur la base des besoins exprimés par la clientèle principalement les entreprises de la wilaya chargé de la distribution au stade du gros des produits électroniques et électroménagers ;
- La constitution de stock de sécurité
- La prise en charge des garanties accordées par ses fournisseurs et répercutées sur sa clientèle ;
- La fabrication et la mise en place des structures et moyens nécessaires à la maintenance des produits ;

⁵ Département vente de l'ENIEM

- La réalisation en collaboration avec les organismes concernés, des études et enquêtes statistiques en vue de cerner la demande nationale, la collecte, l'exploitation et la diffusion de l'information commerciale ou technique relative à l'évolution du marché ;
- L'ENAPEM était dotée de structures régionales suite aux missions qui lui sont attribuées :
- Les unités d'approvisionnement, de stockage et régulation(UASR)

L'ENAPEM était chargée de l'enlèvement et de la distribution au niveau régional par le biais des UASR qui les répartissent ensuite entre les EDIED qui en faisait ensuite la distribution entre les entreprises des galeries algériennes(EDG)

L'ENAPEM disposait d'un réseau de soutien technique SAV constitué d'agent privé, répartis à travers le territoire national ils étaient de nombre de 106 agents.

- répartition d'U.A.S.R et les wilayas couvertes

U.A.S.R unité d'approvisionnement stockage régulation	Wilaya couverte
L'U.A.S.R du center (Alger)	Alger, Blida, Boumerdes, Tipaza, Tizi-Ouzou ; Bejaia, bordj-borardj, Ain-défla, m'silla
L'U.A.S.R du centre (Alger)	Oran, Mostaganem, Tlemcen, sidi-belabes, relizane, Tiaret, mascara, Bechar, Ain-timouchente
L'U.A.S.R de l'est (Annaba)	Annaba, Constantine, Mila, Jijel, Batna, Sétif, Oum el bouaghi, Guelma, el taraf
L'U.A.S.R du sud (Laghouat)	Laghouat, Adrar, Djelfa, Ouargla, el oued, Tamanrasset

1.2.Réseau de distribution ENAPAT

L'entreprise nationale d'approvisionnement en équipements professionnels et collectifs et d'application thermique créée par le décret N°82-261 du 16 avril 1983, est chargé de :

- L'élaboration des programmes d'approvisionnement de distribution et d'installation des équipements professionnels et collectifs ;

- La réalisation en collaboration avec les organismes concernés des études et enquêtes statistiques en vue de cerner la demande nationale en produits nationaux

L'ENAPAT qui devait assurer l'approvisionnement, la distribution, l'installation et la maintenance des équipements relevant de son monopole, a mis en place un réseau national constitué de 13 unités régionales de distribution et d'installation(UDRDI). Elle comprenait 4 unités d'approvisionnement de stockage et de régulation (UASR).

L'ENAPAT possédait un réseau de soutien technique constitué d'agent agréés privés à travers le territoire national.

Les contraintes posées par les réseaux de distribution des produits

Le schéma de distribution était respecté, il n'en demeurerait pas moins que des problèmes liés aux :

- L'insuffisance des capacités de stockage et des moyens de transport a fait que l'ENAPEM avait mal à respecter les plannings d'enlèvement, ce qui occasionne la surcharge des superficies de stockage des unités de production engendrant des arrêts de production pour manque d'espace de stockage ;
- L'ENAPEM n'a pas pu déterminer les clés de répartition rationnelle des produits entre les UASR ;
- La majorité des agents privés étaient au stade artisanal et manquaient de formation technique et de savoir faire ;
- La mise en œuvre de la garantie tracée par les textes, était rarement appliquée ;

Compte tenu des contraintes et des insuffisances constatées qui en perturbé le bon fonctionnement du réseau de distribution des produits de l'ENIEM. Une réorganisation du réseau est plus que nécessaire et ce en :

- Donnant une totale autonomie de gestion aux entreprises publiques, l'ENAPEM s'est vue dans l'obligation de mettre en place sa propre politique de distribution

2. La prise en charge de la distribution de l'ENIEM 1988-1996

A partir de juin 1988, l'ENIEM a décidé de commercialiser ses produits en créant sa propre unité commerciale. Chargée de distribuer toute sa production sur le territoire national et promouvoir les exploitations.

Raisons et objectifs de projet :

Les raisons ayant motivé cette décision sont les suivantes :

- Enlèvement irrégulier de la production par l'ENAPEM et l'ENAPAT entraînant fréquemment un encombrement dans les surfaces de stockage ;
- Règlement tardif générant des créances importantes obligeant l'ENIEM à recourir au découvert bancaire pour financer son exploitation ;
- Absence de la prise en charge des produits ENIEM ;
- Insuffisance de la prestation du service après vente.

Les objectifs visés par la prise en charge de la commercialisation de ces produits sont comme suit :

- Meilleure connaissance de la clientèle et du marché de l'électroménager par le rapprochement de l'ENIEM du consommateur ;
- Réhabilitation de l'image de marque de l'entreprise par une meilleure prise en charge de la garantie et du SAV ;

2.1.Réseau de distribution ENIEM :

Dès que l'ENIEM a pris en charge la distribution de ses produits, elle a procédé à l'agrément de ses agents publics de distribution (EDIED, EDG,ASWAK) répartis à travers le territoire national.

En 1990, ENIEM a renforcé son réseau d'agents publics pour remédier aux insuffisances ressenties et ceci par l'agrément d'agents privés et la création de ses points de vente.

2.2.Agrément d'agents publics :

A partir de l'année 1988, l'ENIEM vise la répartition de ses produits à travers le territoire nationale. Le réseau de distribution de l'ENIEM était composé uniquement d'agents publics et qui est basé sur deux principes : un agent par daïra, enlèvement des produits finis se faisaient directement des magasins de l'usine par les clients eux même.

Le réseau de distribution ainsi organisé génère des difficultés financières engendrées par la détention d'importantes créances échues et non payée. En plus de ce problème, la surface de stockage disponible est insuffisante.

3. Renforcement de réseau par l'agrément d'agents privés et la création de points de vente ENIEM 1990

Pour faire face aux créances impayées et au stockage, l'ENIEM a procédé au développement de son réseau de distribution qui est composé de :

- Points de vente propre à l'ENIEM ;
- Agents agréés(publics et privés) ;

3.1.Points de vente propre à l'ENIEM :

L'ENIEM procède à l'ouverture de ses points de vente qui étaient au nombre de huit ces points de vente avaient pour mission principale d'assurer la fonction de grossiste en distribuant les produits finis et les pièces de rechanges aux détaillants.

3.2.Points de vente des agents agréés(publics et privés) :

Le réseau de l'ENIEM était composé de 420 agents agréés à la vente dont 310 agents privé. La signature d'une convention entre les deux partie (ENIEM, agents agréés), engageaient ces derniers sur :

- l'application de la garantie ;
- le paiement mais sur les quantités à enlever.

L'ENIEM appliquera la vente en détail dans ses différents points de vente.

Les points forts et points faibles du réseau : Parmi ses points forts on a :

- Une bonne couverture du territoire nationale ;
- La volonté de se rapprocher du consommateur par la multiplication des points de ventes au détail et les points SAV.

Parmi ses points faibles on a :

- le problème de recouvrement des créances clients est dû aux entreprises publique non solvable ;
- la négligence de la concurrence nationale par les responsables de l'entreprise ;
- absence d'étude de marché ;
- l'ENIEM n'assurer pas la livraison ;

Pour remédier aux faiblesses générées par le réseau de distribution et dans le but d'améliorer la fonction commerciale, l'ENIEM a décidé de revoir sa liste d'agents agréés à la vente et d'en sélectionner les meilleurs sur la base des critères préalablement et objectivement arrêtés :

- solvabilité prouvée des clients retenus ;
- fidélité et régularité des enlèvements ;
- capacité de stockage ;
- garantie financière.

4. Partenariat commercial avec d'autres entreprises de distribution 1996-1999

Cette nouvelle approche consistait à travailler dans le cadre du partenariat commercial avec d'autres entreprises publiques de distribution qui sont : EDIMEL, DIPROCHIM, ENAED, ENAPEM. A travers cette stratégie, l'ENIEM visait plusieurs objectifs :

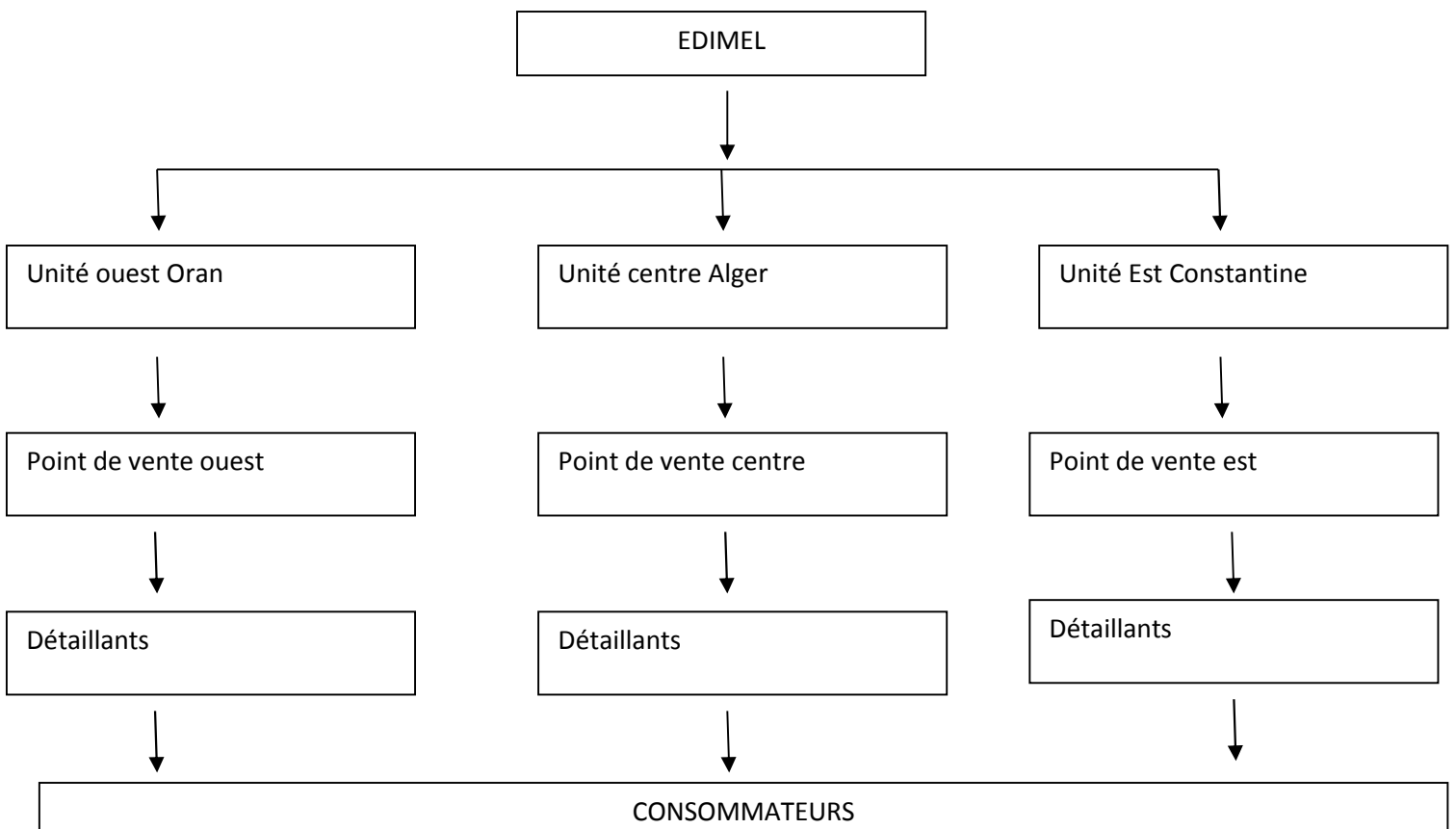
- la mise en place d'un réseau de distribution sélectif ;
- engager avec cette nouvelle clientèle une relation de partenariat fidèle et durable, basée sur le partage du profit et une mise en charge commune des risques éventuels ;
- élargir la fonction de détail, réduire et structurer la fonction de gros pour éliminer les différentes charges de distribution supplémentaires (transport, loyers, salaire du personnel,...) ;
- rechercher de ce fait la rentabilité par des marchés de volume permettant l'exploitation optimale des capacités de production installées ;

4.1. Présentation du réseau EDIMEL :

- elle fait partie du même holding que l'ENIEM ;
- elle travaille avec l'ENIEM depuis 1992 en tant que détaillante ;
- elle possède une expérience dans le domaine de la commercialisation des produits électroménagers ;

Le réseau EDIMEL se compose de trois unités régionales : l'unité centre(Alger), l'unité de l'ouest (Oran), l'unité de l'est (Constantine). Chaque unité disposait d'un certain nombre de points de vente.

Schéma du réseau de distribution EDIMEL



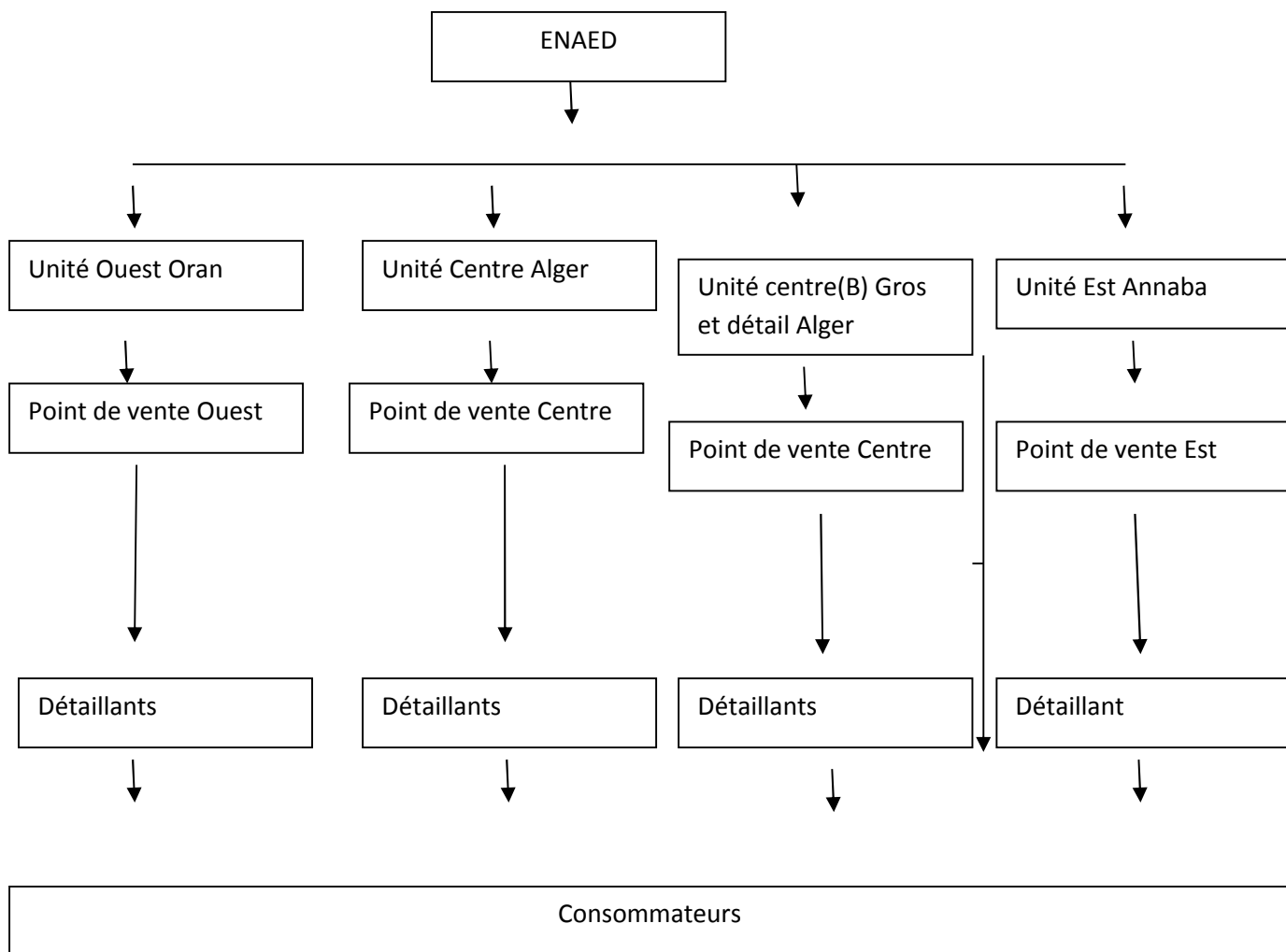
SOURCE : direction générale de l'ENIEM

4.2.Présentation du réseau ENAED :

- elle fait partie du même holding que l'ENIEM ;
- elle travaille avec l'ENIEM depuis 1992 en tant que détaillante ;
- elle possède une expérience dans le domaine de la commercialisation ;

Le réseau ENAED se compose de quatre unités régionales : deux unités au centre (Alger), une pour le gros et une pour le gros et détail.

Schéma du réseau de distribution ENAED



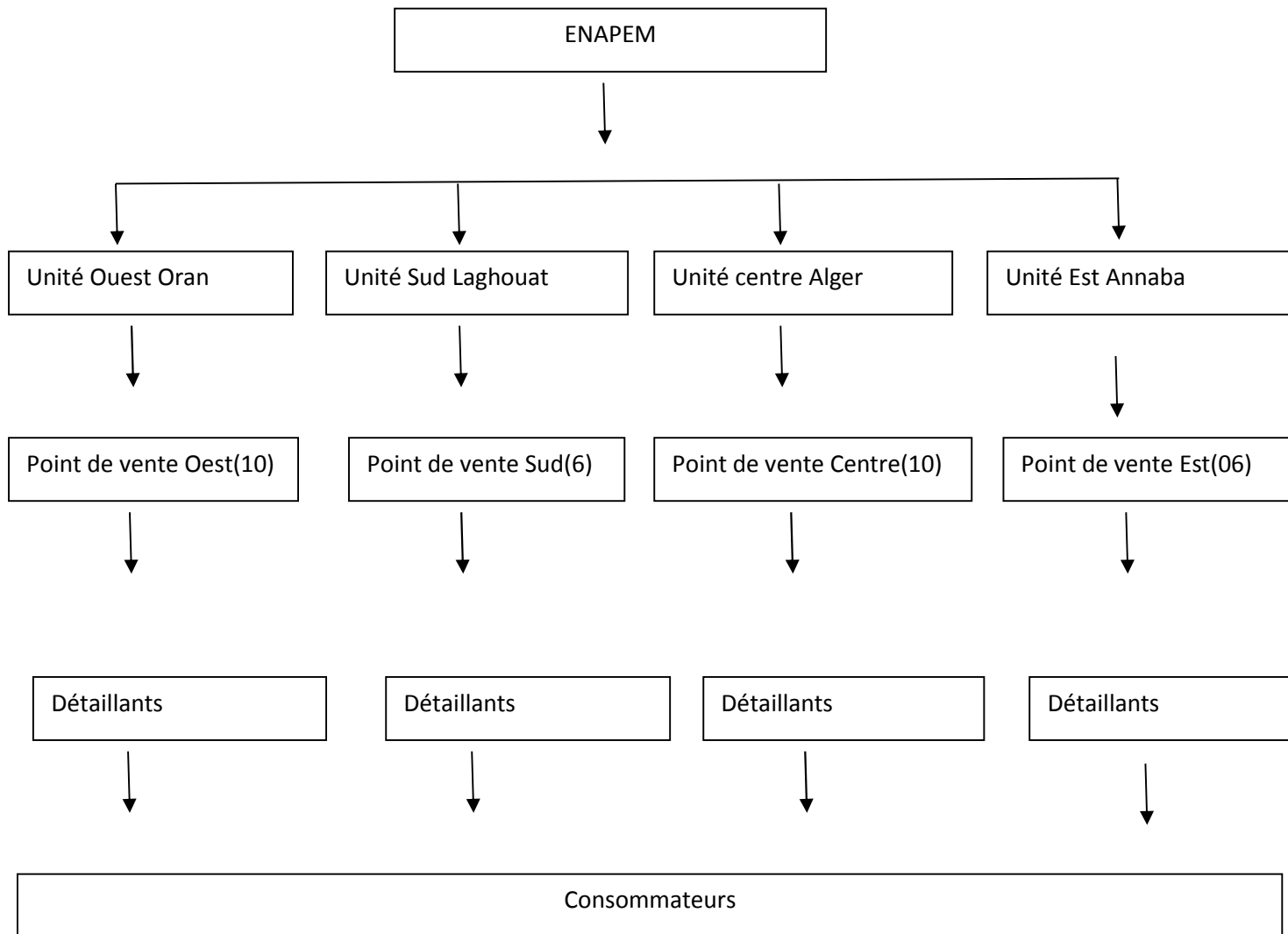
SOURCE : direction générale d'ENIEM

4.3.Présentation du réseau ENAPEM :

- elle fait partie du même holding que l'ENIEM ;
- distributeur exclusif des produits ENIEM hors climatiseurs de 1977 à 1987 ;
- possède une expérience dans le domaine de la distribution des produits électroménagers ;
- capacité financière importante ;

Le réseau se compose de quatre unités de vente en gros : l'unité centre(Alger), l'unité de l'ouest(Oran), l'unité de l'est(Annaba), l'unité du sud(Laghouat)

Schéma du réseau de distribution ENAPEM



Source : direction générale de ENIEM

4.4.Présentation du réseau DIPROCHIM :

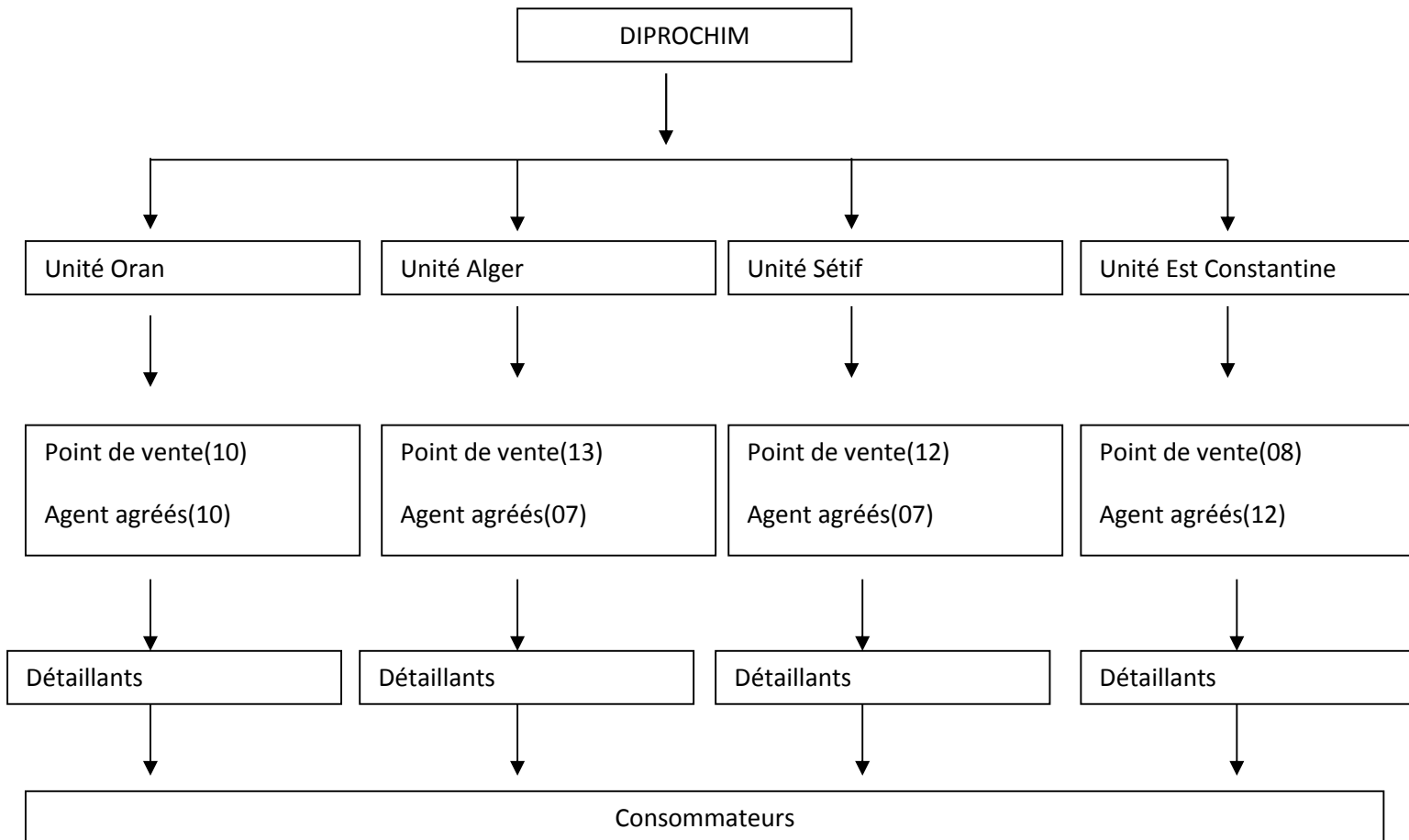
- elle ne fait pas partie du même holding, mais elle a été choisie pour les raisons suivantes :
- la volonté affichée par cette entreprise à reconvertir une partie de son activité pour la commercialisation de l'électroménager (une expérience d'une année avec l'ENIEM en tant que détaillant) ;
- elle a des capacités financières importantes ;
- elle possède des moyens matériels (moyens de maintenance et de transport) ;

- infrastructures de distribution importantes et biens réparties sur le territoire national particulièrement en région Sud, ou les autres partenaires sont quasiment absents ;

Le réseau DIROCHIM se compose de quatre unités avec des compétences territoriales pour chacune d'elle : unité Alger, unité Sétif, unité Constantine, unité Oran.

Chaque unité dispose d'un certains nombre de point de vente

Schéma du réseau de distribution DIROCHIM



Source : direction générale de l'ENIEM

Présentation du réseau SAV

Compte tenu de son expérience dans le domaine de SAV et de son souci de préserver l'image de marque acquise durant quelques années, l'ENIEM a créé un service après vente à son niveau.

Après la cession des points de vente (possédant un SAV) il reste à l'ENIEM :03 points de SAV(tizi ousou, jijel, saida) et les points de SAV des agents agréés répartis sur le territoire national.

Devenir de l'ancien réseau

Les dépôts régionaux de l'ENIEM ont été cédés aux partenaires, c'est ainsi que :

- le dépôt de annaba a été cédé à ENAED ;
- ceux de ouled-djallal, alger, mohammedie et tizi-ousou ont été cédés à EDIMEL.

Pour le personnel des dépôts, l'ENIEM a veillé à ce que les avantages acquis chez elle leurs soient accordés. Un protocole d'accord à ce sujet à été signé avec les deux entreprises. Les agents agréés à la vente par l'ENIEM sont devenus clients chez les nouveaux partenaires de l'ENIEM.

5. Reprise en charge de la distribution par l'ENIEM 1998 à nos jours :

Durant la troisième politique(1996-1998), l'ENIEM s'est retrouvée face à plusieurs problèmes(créances non payées, manque d'enlèvement de produits finis) et pour faire face à cette situation, l'ENIEM s'est fixée un objectif portant sur la promotion de son réseau de distribution et des ses produits et ce en faisant appel aux agents privés en 1998 afin de compenser les événements en matière de quantité de produits finis négligés par les partenaires, et renforcer, voir élargir son réseau de distribution pour assurer la disponibilité de ses produits sur le marché national et accroître les ventes.

Cependant, parmi ces agents contractés en 1998, on distingue deux catégories :

Une catégorie des distributeurs intéressée mais qui ne se sont jamais manifestés, et autre dont les délais d'enlèvement des produits ENIEM ne sont pas réguliers, ce qui a contraint l'NEIM a opté à partir de 1999, pour une autre approche du problème en effet durant cette année l'ENIEM a procédé aux actions suivantes :

Geler les contrats avec les partenaires commerciaux, faire appel (avis d'appel d'offre) afin de promouvoir les ventes, et de développer le réseau service après vente.

Donc l'ENIEM, à travers l'appel d'offre a pu attirer et faire signer après de 80 conventions avec 80 agents distributeurs parmi lesquels, on retrouve des agents publics tels que EDIED.

Vu leur manque d'expérience dans le domaine de la distribution, la plupart sont des agents agréés récemment et la crainte de l'ENIEM de retomber dans les problèmes identiques à ceux cités précédemment, cette dernière a opté pour la sélection des distributeurs en tenant compte de certains critères de choix et de sélection des distributeurs à savoir selon :

- L'importance du chiffre d'affaire ;
- Le paiement comptant, pour éviter les créances ;
- La capacité d'enlèvement des produits ;
- La régularité en matière d'enlèvement des produits ;
- La qualification (distributeurs professionnels) ;
- Le respect des closes mentionnée dans la convention reliant l'entreprise aux distributeurs.

Compte tenu du programme ambitieux de l'ENIEM qui porte sur la promotion des ventes ainsi que le réseau de distribution de ses produits, qui a nécessité l'élargissement de ce dernier au secteur privé, la formule de l'assurance crédit est la nouvelle solution retenue par l'ENIEM comme étant un nouveau dispositif de vente à crédit moyennant une police d'assurance. L'assurance crédit a pour objectif fondamentale de mettre à la disposition du client un crédit fournisseur. Pour lui permettre de gérer rationnellement son activité. Le risque de non paiement est couvert par une assurance contracté auprès de la CAAT moyennant une prime d'assurance à la charge de l'ENIEM.

6. Analyse de la politique de distribution à l'ENIEM :

A travers l'analyse de la politique de distribution de l'entreprise, nous asseyons d'identifier toutes les insuffisances inhérentes à cette politique de distribution.

6.1. Insuffisances relevées :

L'entreprise ENIEM rencontre des difficultés qu'on peut les résumés dans les points suivants :

- les ventes des produits ENIEM se caractérisent par deux étapes marquantes, des hausses des ventes suivies des baisses, donc les ventes sont instables du fait que :
 - l'ENIEM n'arrive pas à stabiliser sa production, le manque à produire qui est dû à une mauvaise politique d'approvisionnement ;

- l'absence de suivi des ventes et des produits sur le marché cause la rupture des relations avec les consommateurs ceci est dû au :

- manque de fiabilité du service après vente dû au manque de pièces de rechange et leur cherté, ceci a induit à la défaillance du service après vente dans la transmission des informations ;

- l'absence d'un vrai marketing, l'unité commerciale de l'ENIEM ne fait que les ventes des produits(manque d'étude de marché, prospection, promotion) ;

- le caractère saisonnier des produits, notamment les réfrigérateurs les congélateurs et les climatiseurs ;

- l'ENIEM a tendance à changer plusieurs fois sa politique de distribution car à chaque fois qu'elle opte pour une politique, cette dernière se solde par un échec du fait que :

L'ENIEM en cédant sa distribution aux entreprises ENAPEM et ENAPAT, était confrontée aux problèmes suivants :

- enlèvements irréguliers de la production ;
- règlement tardif des factures engendrant des créances ;
- absence de retour d'information sur le comportement des produits sur le marché ;

L'ENIEM, en prenant en main la commercialisation des produits par la création d'un réseau de distribution en 1988, organisé autour de trois partenaires publics à savoir les EDIED, ASWAK et EDG, et la création des dépôts de vente en 1991 n'a pas géré convenablement son réseau pour les raisons suivantes :

- l'établissement des prévisions de vente fiables est difficile compte tenu des achats fractionnés ;
- une partie de la clientèle s'est avérée non professionnelle ;
- les approvisionnements des dépôts de vente en matière de produits finis sont irréguliers dû aux multiples arrêts de production ;
- incompétence des cadres dirigeants ;

Après avoir confié la distribution des produits finis aux quatre partenaires publics en avril 1996, cette solution s'est avérée critique pour l'ENIEM, du fait que :

- les quatre partenaires ont causé d'énormes créances pour l'ENIEM, ce qui a obligé à savoir recours aux découverts bancaires ;
- le manque de maîtrise des prix car EDIMEL vendait les produits de l'ENIEM à des prix inférieurs à ceux de cette dernière ;

En faisant appel aux agents privés en 1998, l'ENIEM n'a pas pris en considération les critères de choix importants tels que :

- la situation financière ;
- la solvabilité générale ;

L'ENIEM, en révisant sa politique de distribution en 1999, elle a opté pour des critères de choix des distributeurs, qui restent toujours non appliqués, du fait qu'il est constaté :

- l'absence du contrôle des distributeurs, de sorte qu'il n'y a aucune collaboration avec l'ENIEM en matière de : techniques de vente, fixation des prix aux détaillants ;
- vu le manque d'expérience des distributeurs, l'ENIEM rencontre : des difficultés pour conclure des contrats à long terme avec les distributeurs, la non maîtrise des précisions commerciales engendre un impact négatif sur la promotion des ventes ;

En optant par le nouveau dispositif de vente à crédit, l'ENIEM s'est mise dans une situation à risque, en négligeant les inconvénients du contrat avec la CAAT, du fait que :

D'un coté, le contrat est un avantage pour les distributeurs, afin de travailler, gérer leurs activités rationnellement ;

De l'autre coté, l'ENIEM est dans l'obligation de payer :

- un taux de 1,5% du chiffre d'affaire réalisé à crédit pour la CAAT ;
- une charge financière de 11,50% à payer pour la banque en travaillant à découvert bancaire au moment du crédit ;

Donc pour chaque contrat accordé à un distributeur, l'ENIEM perd une valeur de 13% pour chaque crédit, et cela au cas où le distributeur serait solvable.

Dans le cas contraire, l'ENIEM subira la perte de ses 12% de participation au crédit, ce qui engendre des créances irrécouvrables, donc des pertes pour l'ENIEM.

6.2.Les points forts :

L'analyse du circuit de distribution fait ressortir ces points forts :

- encouragement des clients à créer des structures pour assurer les services après vente, en mettant à leur disposition la pièce de rechange et les composants nécessaires avec un intéressement financier (octroi d'une marge sur la pièce de rechange et les composants) ;
- fixer les mêmes prix de marché pour l'ensemble des clients de l'entreprise ;

- le nombre restreint d'intermédiaires facilite le contrôle du comportement des agents agréés. A cet effet, des opérations d'inspection inopérés doivent être périodiquement effectués ;
- les frais de transport sont à la charge du client ;
- la sélection des clients se fait sur une période d'essai d'une année et sur la base des critères préalablement arrêtés par la direction commerciale à savoir :
 - régularité des enlèvements ;
 - achat de quantités importantes durant toute l'année ;
 - respect des modalités de paiement ;
- action de facilité de paiement des achats groupés pour les œuvres sociale des entreprises nationale ;
- signature de conventions avec des organismes publics ;
- récupération des infrastructures de l'ENIEM initialement cédées aux partenaires commerciaux (locaux, magasins, etc) ;

6.3.Les solutions proposées :

A partir du 04 avril 1999, l'ENIEM a arrêté d'alimenter ses quatre partenaires pour pouvoir agréer des partenaires privés et publics et publics avec les mêmes conditions qui sont :

- l'exigence d'un registre de commerce de gros ;
- la soumission à un contrat annuel ;
- un chiffre d'affaire important à réaliser ;
- la présence des clients au niveau de l'entreprise ;
- la solvabilité ;

L'avenir de l'entreprise est incertain, pour cette raison ce programme reste théorique et la seule condition appliquée est l'obtention d'un registre de commerce de gros.

Au début de cette nouvelle politique l'ENIEM a signé avec 80 clients dont 10 ont fait le double des objectifs tracés par l'entreprise, actuellement le nombre de clients travaillants avec l'entreprise tourne de 100 distributeurs (privés et publics) et 04 points de vente.

L'entreprise continue à la recherche des clients qui peuvent lui assurer la distribution de ses produits

Afin d'assurer une meilleure rentabilité et d'améliorer son réseau de distribution

L'entreprise ENIEM doit prendre en charge certaines fonctions et améliorer d'abord son management de l'innovation et la gestion du service client pour le faire, l'ENIEM doit prendre en considération les conditions suivantes :

- le contrôle de stock qui signifie la surveillance des axes de stock ou de rupture de stock pour être toujours auprès des besoins des consommateurs et approvisionnement réglementaire des dépôts de stock, pour y parvenir, elle doit gérer un réseau de coopération avec toutes les parties impliquées dans les chaînes de fabrication, commercialisation et distribution ;
- la grande chaîne de distribution doit concilier l'intérêt d'une stratégie cohérente pour tous les points de ventes, il est nécessaire de tenir compte des spécialités locales de chaque magasin ;
- les distributeurs doivent d'une part mesurer rapidement l'impact des nouvelles politiques de prix, de promotion et marketing, d'autre part ils doivent améliorer par essai successif l'efficacité du marketing-mix par l'observation des réactions de la clientèle ;
- les dirigeants de l'ENIEM doivent prendre en concertation la différence de la concurrence d'un lieu à un autre, et les observations de distributeurs qui connaissent bien la clientèle puisqu'ils les côtoient quotidiennement ;
- en fin l'ENIEM doit se focaliser sur la gamme de ses produits et l'innovation pour avoir une place sur le marché locale et international, acquisition de nouveaux marchés pour augmenter les unités produites et réduire les coûts et avoir une possibilité d'adapter une politique d'exportation de ses produits vers l'extérieure ;

7. Relation de l'ENIEM avec son marché

L'ENIEM fait face comme tous les opérateurs à la pression exercée par les forces concurrentielles. Elle présente certaines spécificités notamment dans ses relations avec ses fournisseurs et clients.

7.1.Pouvoir de l'ENIEM face à ses fournisseur: 52.6%⁶ du coût de revient de l'ENIEM provient de la consommation de matières premières, composants et fournitures. Elle est dépendante dans ses approvisionnements à hauteur de 85% des fournisseurs étrangers.

⁶ Taux calculé à partir du tableau des comptes de résultats de l'année 2007.

Le pouvoir de négociation de l'ENIEM face à ses fournisseurs est faible, ce que nous pouvons constater à travers les faits suivants :

- Certains composants (thermostat, l'électrovanne, les plaques d'évaporation) sont bien spécifique aux produits ENIEM. Ceci rend tout changement de fournisseur quasi impossible. En cas où l'entreprise demande à un autre fournisseur de lui produire le composant elle doit participer à l'investissement qu'il effectuera pour son compte, ce qui est coûteux à réaliser. Aussi l'adaptation des produits de l'entreprise à des composants standards nécessite des moyens financiers dont l'entreprise ne dispose pas ;
- Chaque unité effectue son programme d'achat sans collaboration avec les autres unités, bien qu'ils partagent beaucoup de matières premières et composants (tôle, compresseur...), ceci empêche l'entreprise de bénéficier du pouvoir de négociation que peut lui procurer l'achat en grandes quantités ;
- L'incidence de la qualité des matières premières et composants achetés sur le produit final de l'entreprise est forte, ceci rend difficile l'opération de changement de fournisseur ;
- Certaines matières premières (fils de cuivre, résine plastique...) sont périssable, ce qui empêche leur achat en grandes quantités.

7.2.Pouvoir de l'ENIEM face à ses clients

Le marché de l'ENIEM est composé des ménages, des administrations, des entreprises. En effet les ménages constituent le premier client de l'ENIEM avec une proportion des ventes de 94% en 2011. Quant aux ventes dans le cadre des marchés publics, elles ne représentent que 6%.

Les produits ENIEM sont destinés en totalité au grand public par le biais des distributeurs qui sont des agents agréés. Certes, ces dépôts assurent une meilleure couverture du marché national. Par ailleurs, ils engendrent des coûts liés à leur fonctionnement, aux frais de transport et de location. La raison pour laquelle l'ENIEM a réduit le nombre d'agents distributeurs : ils sont passés de 118 en 2004 à 66 en 2009. Ceci pousse l'entreprise à être moins exigeante dans la sélection de ses agents.

Il faut noter que ces distributeurs recourent à des pratiques qui augmentent leur pouvoir face à l'entreprise : ils se regroupent par exemple pour passer des commandes

communes afin de bénéficier de la remise accordée par l'entreprise (sachant que cette dernière ne dépasse pas 2%). Même si l'entreprise ne rencontre pas actuellement beaucoup de difficultés à avoir des clients distributeurs, mais elle risque d'en avoir face aux avantages accordés par les concurrents :

- Facilités de paiement ;
- Des marges plus importantes ;
- Les moyens de transport ;

8. Evolution de l'effectif de l'ENIEM

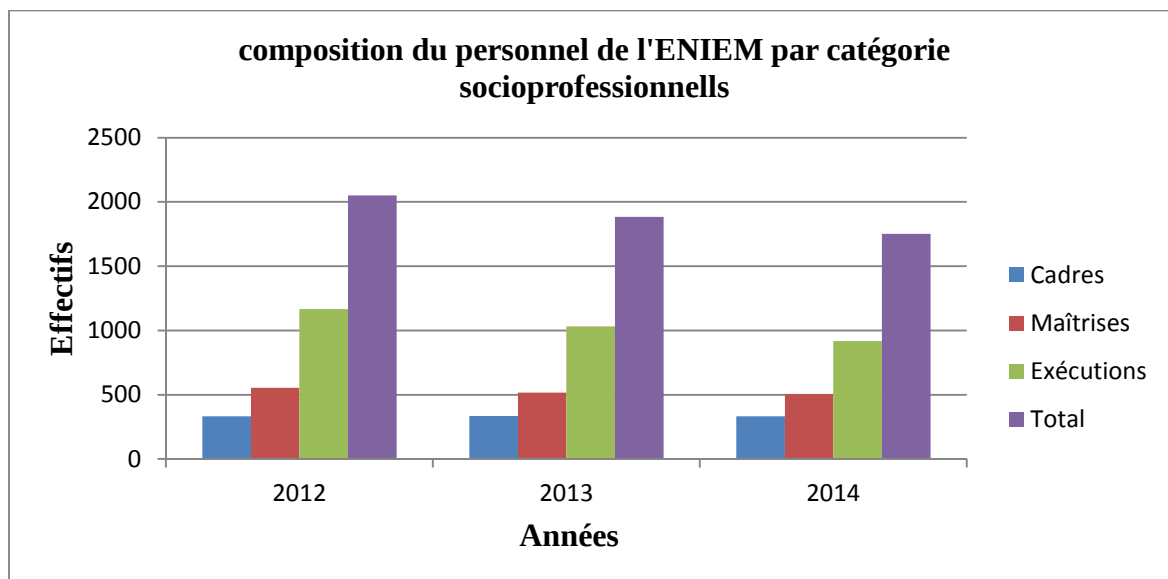
Depuis sa création, l'ENIEM a beaucoup souffert du sureffectif induit par la politique de l'époque, qui assurait un emploi à tous ceux qui le demandent, même si l'entreprise n'exprimait pas un besoin en recrutement. Cet état a alourdi la masse salariale de l'entreprise et provoque, souvent, des conflits de travail. Mais à partir de 1990, l'entreprise a connu un mouvement important dans son effectif grâce à l'abrogation du Statut Général du Travailleur et les recommandations du Fond Monétaire International. L'évolution de cet effectif sera donnée dans le tableau suivant :

Tableau N°01 : la composition du personnel de l'ENIEM/2012-2013-2014

U= nombre d'effectifs

Catégories socioprofessionnelles	Effectif en 2012	Effectif en 2013	Mouvements de l'exercice 2014		Effectif 2014
			Entrées	sorties	
Cadres	331	335	11	38	331
Maîtrises	553	517	24	114	505
Exécutions	1167	1032	100	115	916
Total	2051	1884	135	267	1752

Source: rapports de gestion de l'ENIEM 2012-2013-2014.

Graph N° 01 : composition du personnel de l'ENIEM par catégories socioprofessionnelles

Source: élaboré à partir des données du tableau ci-dessus.

L'effectif inscrit en 2014 s'établit à 1752 contre 1884 en 2013, soit une baisse de 132 agents et 2051 en 2012, soit une baisse de 299 agents. Cette tendance s'explique par des départs en retraite massifs (267 travailleurs contre 135 nouvelles recrues).

Le contexte actuel du marché de l'électroménager

Le marché de l'électroménager est de taille moyenne, mature notamment pour ce qui est du réfrigérateur et de la cuisinière.

Le tableau ci-dessous donne une estimation approximative de la taille du marché domestique par famille de produits, et indique ainsi la position de l'ENIEM sur ce marché :

Tableau N°02: Estimation approximative de la taille du marché domestique par famille de produits.

Produits	Capacité du marché	Vente de l'exercice 2014	Part de marché
Réfrigérateurs	600000	67175	11%
Congélateurs/conservateurs			
Armoires vitrées			
Cuisinières	350000	45705	13%
Climatiseurs	300000	26497	9%
Machines à laver	250000	16215	6%

Chauffe eau/bain	375000	23115	6%
Radiateurs à gaz naturel	250000	14784	6%

Source: rapports de gestion de l'ENIEM 2012-2013-2014.

L'analyse de ces données montre des évolutions plutôt variables selon les segments. Si les parts de marché se maintiennent pour la machine à laver, le radiateur à gaz naturel et le chauffe eau/ bain, celles des produits froid, la cuisinière et le climatiseur sont en recul.

Dans le détail, le marché de l'électroménager et son évolution prévisible reste sur les tendances ci après :

- Existence d'un potentiel commercial pour les congélateurs/conservateurs, l'armoire vitrée et cuisinières, mais moyennant une disponibilité de l'ensemble des produits ;
- Progression des ventes du réfrigérateur No Frost, la MAL, l'armoire vitrée et le RGN préfigurant. ainsi une perspective d'un bon ancrage de ces produits. Cette tendance sera confortée par la mise sur le marché de nouveaux produits (réfrigérateur solaire, MAL top et de nouveaux modèles de congélateurs/conservateurs, armoire vitrée, table de cuisson) ;
- Recul conjoncturel des ventes de climatiseurs et du Chauffe eau/bain. La baisse de la demande émanant des institutions et organismes publics expliquent ce recul ;
- Maintien des niveaux de ventes des réfrigérateurs PM (le 160L et le 240L), contrastant avec le recul des ventes des réfrigérateurs GM (le 350S et le 320Litres) confirmant leur perte de compétitivité.

Globalement, la part de marché détenue par l'ENIEM sur le territoire national est 20% au maximum.

Il faut signaler que malgré que l'ENIEM est la première entreprise algérienne à être certifiée aux normes internationales (ISO 9002 en 1998 et ISO 9001 en 2003 et renouvelée en 2006), mais elle reste incapable d'exporter ses produits et d'avoir une part de marché à l'étranger.

L'analyse des ventes

Pour analyser les ventes de l'ENIEM, nous avons choisi d'étudier l'évolution de la valeur de ses ventes totales (CA) et par produits. Ces données sont représentées dans le tableau N°03.

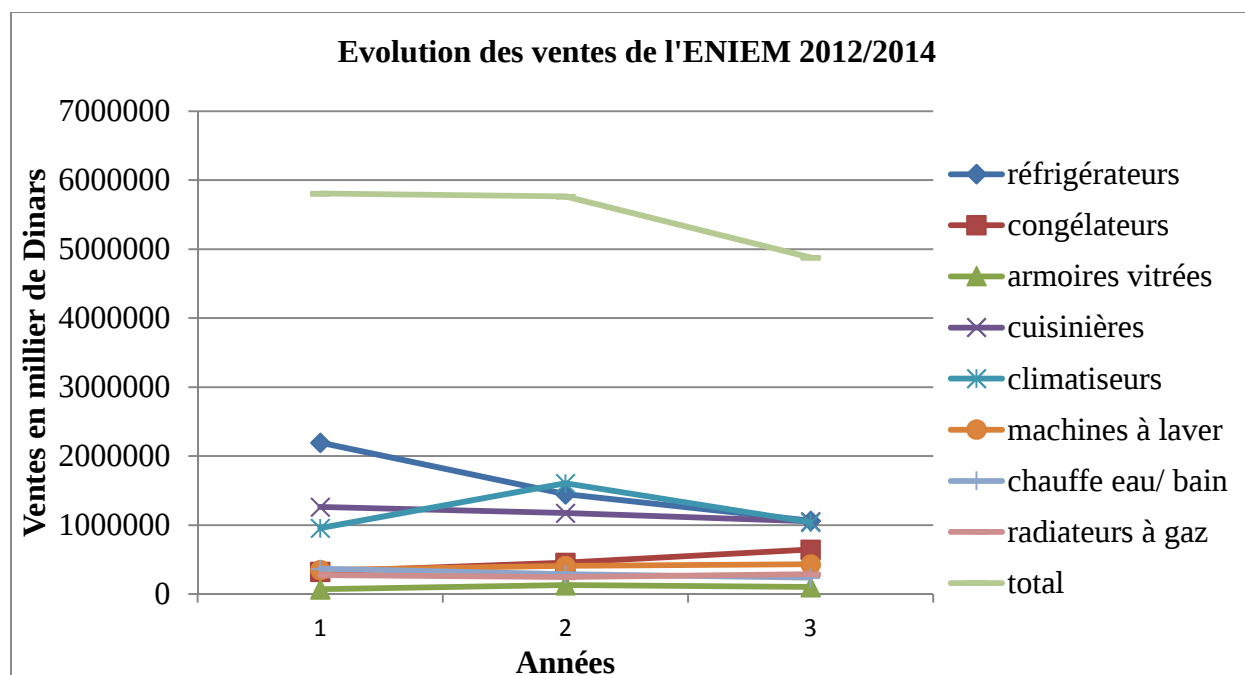
Tableau N°03: l'évolution des ventes des produits de l'ENIEM en valeur

U= millier de DA

Produits	2012	2013	Evolution des ventes		2014	Evolution des ventes	
			Valeurs	Taux		Valeurs	Taux
Réfrigérateurs	2197091	1451685	-745406	-34%	1064676	-387009	-27%
Congélateurs/conservateurs	327311	456976	129485	40%	644779	187983	41%
Armoires vitrées	72369	130310	57941	80%	106208	-24102	-18%
Cuisinières	1262866	1175222	-87644	-7%	1055816	-119406	-10%
Climatiseurs	955617	1605668	650051	68%	1042032	-563636	-35%
Machines à laver	348109	410811	62703	18%	432374	21563	5%
Chauffe eau/bain	370613	288659	-81954	-22%	239590	-49069	-17%
Radiateurs à gaz naturel	275157	247655	-27802	-10%	291569	44214	18%
Total en KDA	5809129	5766506	-42623	-1%	4877044	-889462	-15%

Source : Rapports de gestion 2012-2013-2014.

Graphe N° 02: Evolution des ventes de l'ENIEM 2012/2014



Source: élaboré à partir des données du tableau ci-dessus.

La diminution du niveau d'activité qui était de -14% entre 2012 et 2014, correspond à un ralentissement important de l'activité, cette baisse est imputable à certes au lancement d'un investissement dans le cadre d'amélioration de la qualité de ses produits, mais surtout à la forte concurrence notamment le produit froid.

Par famille de produits, l'analyse du chiffre d'affaires montre une augmentation des ventes du climatiseur et de l'armoire vitrée entre 2012 et 2013, soit 68% et 80% respectivement, puis une diminution de 35% et de 18% respectivement en 2014.

En 2013 les ventes des réfrigérateurs et les chauffe eau/ bain ont subi une forte diminution par rapport à 2012, soit -27 % et -22% respectivement ; en 2014 elles ont marqué une légère augmentation sans atteindre le niveau de l'exercice 2012. C'est le même cas pour les radiateurs à gaz naturel, sauf que l'augmentation des ventes entre 2013 et 2014 a dépassé le niveau atteint en 2012.

Une diminution continue constatée dans les ventes de cuisinières de 7% à 10% entre 2012 et 2014.

Seules les ventes des congélateurs et des machines à laver ont connus une augmentation continue de l'année 2012 à 2014.

- **Produits « froid »**

La progression des ventes de ces produits contraste, cependant, avec la baisse des ventes des autres produits de la gamme.

Les actions développées par l'entreprise, et qui ont consisté à moderniser le réf.300D (en lui substituant le 320 litres), et le passage au nouveau procédé de la peinture poudre en attendant la réalisation du grand projet de modernisation, ont contribué à raviver dans une certaine mesure ces produits.

- **Cuisinières**

La vente de cuisinières, dont la dynamique a longtemps été le moteur de l'activité commerciale, connaît un certain recul qui est symptomatique de la situation concurrentielle du marché et des pannes d'équipements à répétition, qui conduisent à des ruptures de stocks au moment de forte demande.

Là aussi, il est à souligner que l'entreprise a mis en œuvre un programme de mise à niveau de la cuisinière. Celui-ci consiste à moderniser le procédé de l'émail en liquide en lui substituant l'émail en poudre qui va générer des gains en coût, en productivité et en qualité en introduisant également les nuances de couleur.

- **Climatisation**

La régression des ventes de cette famille de produits s'explique essentiellement par la baisse significative des ventes du climatiseur.

L'appréciation des ventes réalisées par rapport aux prévisions

Pour apprécier le degré d'atteinte des objectifs des ventes et du chiffre d'affaires, nous avons jugé utile de rapprocher les ventes réalisées par rapport aux prévisions comme c'est indiqué dans le tableau N°21.

Tableau N°04 : Ventes réalisées par rapport aux prévisions

U= MDA

Années	Ventes réalisées	Prévisions	Taux de réalisation en %
2012	5809129	6710000	86.57%
2013	5766506	6448366	89%
2014	4877044	6523204	75%

Source: Rapports de gestion de l'ENIEM 2012-2013-2014.

On remarque que les taux de réalisation des ventes qui représentent les pourcentages d'atteinte des objectifs de ventes sont élevés durant les deux premiers exercices 2012 et 2013, ils atteignent 86,57 % et 89% avec un manque à réaliser de 13,43% et 11% respectivement, par contre un manque à gagner de 25% de l'objectif de l'exercice 2014. Cette situation s'explique essentiellement par le recul de la demande sur le climatiseur et les réfrigérateurs GM (le 350S et le 320L). Ce recul a impacté le chiffre d'affaire de juillet où l'entreprise réalisait habituellement le pic de ses ventes coïncidant avec le mois de carême.

La contribution des produits dans le chiffre d'affaire en 2014

Dans ce point, nous allons analyser la contribution de chaque famille de produits offerts par l'ENIEM dans son chiffre d'affaire global. Cette analyse portera sur le chiffre d'affaire de l'exercice 2014. Nous présentons dans le tableau suivant la contribution des ventes des différents produits de l'ENIEM dans la réalisation des objectifs de vente de l'exercice considéré.

Tableau n°05. Les ventes des produits de l'ENIEM pour l'année 2014

Produits	2014	Taux de contribution ⁷
Réfrigérateurs	1064676	23%
Congélateurs/conservateurs	644779	13%
Armoires vitrées	106208	2%
Cuisinières	1055816	23%
Climatiseurs	1042032	21%
Machines à laver	432374	9%
Chauffe eau/bain	239590	5%
Radiateurs à gaz naturel	291569	6%
Total en KDA	4877044	100%

Source : le rapport de gestion

nous constatons que la famille de produits, qui enregistre le taux contribution le plus élevé dans la réalisation des objectifs de vente de L'ENIEM pour l'exercice 2014 , est la famille des produits froid et cuisson avec un taux de contribution de 23%

Les ventes des produits froids et cuisson constituent ainsi la principale source du chiffre d'affaire de L'ENIEM même après l'intégration de nouveaux produits dans la gamme offerte par l'entreprise en 2007 .cela signifie que la part de marché des produits froids et cuisson est la plus importantes dans la part de marché globale de l'entreprise ce qui lui a permis d'être en position de leader sur le marché des réfrigérateur.

Par contre ,les ventes réalisées des machines à laver et des chauffes eau ne représentent que 9% et 5% dans la réalisation des objectifs de vente de L'ENIEM .ces produits, même s'il sont des produits qui sont lancés depuis peu de temps ,ils n'ont pas pu enregistrer un taux de contribution au chiffre d'affaires qui dépasse qui celui enregistré par les autres produits . Ces produits sont des produits tributaires de l'évolution du marché de logement.

⁷ Taux de contribution= la valeur des ventes de chaque famille de produits/la valeur total

9. L'évolution de la production de l'ENIEM

L'analyse de la production de l'ENIEM de 2006 à 2010 portera, en premier lieu, sur l'analyse de l'évolution de la production totale de l'ENIEM et l'évolution de la production des différentes unités de fabrication. L'évolution de la production de l'ENIEM est donnée par le tableau suivant.

Tableau n°06. L'évolution de la production de l'ENIEM

Année	Froid	Cuisson	Climatisation	Production totale	Taux d'évolution ⁸
2010	3111	1040	17	4168	*
2011	3067	1020	282	4369	5%
2012	2868	1017	676	4561	4%
2013	2811	1092	1099	5002	10%
2014	2836	1110	1122	5068	1%

Source : les rapports de gestion

Nous constatons, que la production totale de l'ENIEM durant la période 2010/2014 a connu une augmentation considérable en passant de 4.168 millions de dinars en 2010 à 5.068 en 2014. Cela se matérialise par un taux d'évolution progressif qui a enregistré une valeur appréciable en 2013 de 10% par rapport à l'année 2012.

L'évolution positive de la production de l'ENIEM sur la période considérée est imputable à l'augmentation qu'a connue la production de l'unité « climatisation » sur tout à partir de l'année 2011 avec l'introduction des nouveaux produits (machine à laver et les chauffe eau/bain). Concernant, la production des autres unités, nous constatons qu'elle évolue en baisse mais avec des proportions réduites tend à se stabiliser.

Cette évolution positive de la production de l'ENIEM est le résultat de :

- La disponibilité des matières premières en temps réel ;
- Le respect des délais d'approvisionnement ;
- L'introduction de nouveaux produits dans la gamme offerte ;
- La demande appréciable sur les produits de l'ENIEM.

⁸ La production totale de l'année N /la production totale de l'année N-1

10. La stratégie d'activité de l'ENIEM

Un domaine d'activité stratégique se caractérise théoriquement par une combinaison unique de technologie, de biens et/ou de service et il s'adresse à un marché spécifique. Il est donc nécessaire de lui tracer une stratégie propre.

La stratégie de l'activité « froid »

Le domaine du froid constitue l'activité principale de l'ENIEM. Ce domaine cible plusieurs catégories de clients : les ménages, les commerçants, les organismes économiques et sociaux, etc. l'entreprise vise en effet la couverture totale du marché nationale.

L'avantage concurrentiel recherché n'est pas défini de manière explicite par l'entreprise. Les dirigeants évoquent notamment la qualité du produit ce qui renvoi à un avantage concurrentiel hors prix. En effet, en termes de fonctionnalité et de solidité, les produits ENIEM restent très bons par rapport à la concurrence sur les mêmes niveaux de gamme. Ceci s'explique principalement par l'expérience de l'entreprise dans ce domaine.

Aussi des actions sont menées pour améliorer le design intérieur et extérieur des produits. L'entreprise compte également introduire de nouvelles couleurs pour les produits mais ce qui retarde ce projet c'est l'absence d'une étude de marché fiable qui permettra à l'entreprise de choisir la couleur qui pourra séduire le consommateur algérien.

Nous pouvons qualifier la position dans la filière verticale du domaine froid à l'ENIEM de « semi-intégrée » : l'entreprise fabrique certains composants et importe d'autres. Ses réfrigérateurs sont fabriqués sous licences étrangères (Bosch-Allemagne, Toshiba-Japon, Lematic-Liban). Toutefois l'entreprise a mené des actions en direction de :

- L'amélioration des fiches techniques des produits. Par exemple, l'ancienne fiche technique comportait la tôle en Kilogramme ce qui provoquait d'énormes pertes, mais aujourd'hui elle existe dans toutes les dimensions et l'entreprise a adapté ses fiches techniques à cette nouvelle donne. Aussi la maîtrise des fiches techniques lui donne une certaine liberté dans le choix des fournisseurs.
- L'élimination du CFC : saisissant l'opportunité de la campagne mondiale contre les gaz à effet de serre en 2001 et la reconversion des appareils électroménagers vers des technologies réduisant les émanations de ces gaz, l'ENIEM a négocié un projet partiellement financé par l'organisation des nations unies(ONU) qui lui a permis de

moderniser ses usines et adapter ses produits aux nouvelles normes environnementales.

- L'élargissement de la gamme qui se fait en faveur des produits de montage : réfrigérateur Side by Side, le réfrigérateur No Frost, etc. pour les dirigeants de l'entreprise, il s'agit d'affronter les concurrents avec les mêmes armes ;

La stratégie de l'activité « cuisson »

Les ménages constituent la principale clientèle cible de ce domaine et l'objectif de l'entreprise est la couverture totale du marché algérien.

La position de ce domaine dans la filière verticale est aussi « semi-intégrée ». Les cuisinières ENIEM sont produites sous licence étrangère (Techno gaz-Italie) et la chaîne de production est acquise en 1992, donc les techniques et le matériel utilisés sont assez récents.

Les produits de ce domaine portent le label « CE » après avoir obtenu le certificat de CERTIGAZ 90/396/CE lié à la sécurité des produits fonctionnant au gaz.

En plus de la recherche d'un avantage concurrentiel « prix » par la réduction des coûts et l'augmentation du taux d'utilisation des capacités de production, l'entreprise poursuit une politique d'amélioration continue du design ainsi que l'élargissement de la gamme des cuisinières offertes (cuisinière tout inox et cuisinière luxe 04 feux).

La stratégie de l'activité « climatisation »

Les ménages constituent la principale clientèle pour les produits machine à laver et CA/CB. Les climatiseurs ciblent une clientèle large : ménages, entreprises, administration, etc.

Le positionnement de ce centre d'activité stratégique dans la filière verticale peut être qualifié de non intégrée. La production se base sur l'activité d'assemblage. Ce choix est justifié par les dirigeants de l'entreprise par la nécessité de maîtriser le produit avant le renforcement de son intégration (notamment les produits machine à laver et CE/CB).

La largeur de la gamme est réduite pour ce centre d'activité : un modèle de machine à laver, un modèle de CE/CB et un modèle de climatiseurs (Split system) avec différentes puissances. Le climatiseur type fenêtre est produit sur commande uniquement. Ceci peut en

effet constituer une faiblesse pour l'entreprise car l'étendue de la gamme est un facteur concurrentiel.

11. Les difficultés financières de l'ENIEM

Le premier sous-ensemble des facteurs, à l'origine des difficultés de l'ENIEM et des entreprises algériennes en général, est sans aucun doute celui lié aux problèmes financiers dont souffrent les entreprises au sein de l'économie algérienne.

Ce sont des facteurs qui résultent, principalement, de la situation économique du pays et de la politique de financement des entreprises nationales. Comme, il y a ceux qui résultent d'une mauvaise gestion financière des entreprises elles-mêmes. On distingue les facteurs suivant :

L'insuffisance ou inexistence de fonds propres

L'insuffisance des fonds propres dont souffrent les entreprises publiques algériennes résulte de la détérioration de la situation économique du pays suite à la chute de 50% des prix du baril de pétrole ,à partir de 1985.la crise économique relève la faillite du système d'industrialisation étatisé , axé sur les industries lourds, censées entraîner l'ensemble de l'économie.

Cette situation était accentuée par le durcissement des conditions de crédit et la limitation des crédits d'investissement à long terme. Ce qui a contraint les entreprises à s'orienter vers les crédits à court terme (les concours bancaires) pour le financement du fonds de roulement souvent insuffisant au regard de l'activité. Ce dernier devant être normalement financé par des ressources permanentes (des capitaux propres ou des emprunts à longs terme).

La lourdeur de l'endettement et des frais financiers

La lourdeur de l'endettement et des frais financiers est une résultante du changement de la politique du pays du fait de la vague d'inflation des années 80. Durant la période précédente, l'accès au crédit était facile

Ce fait a conduit les entreprises nationales à s'endetter massivement ignorant ainsi les règles de gestion qui exigent que les opérations devraient autofinancer une partie de leurs investissements.

Cette situation a induit le surendettement des entreprises publiques et la lourdeur de leurs frais financiers, du fait que le coût de l'argent qui était très accessible devenait de plus en plus onéreux. Ce fait résulte de la dévaluation de la monnaie par rapport aux devises.

Le niveau des créances souvent très élevé

Le niveau de créances des entreprises nationales, qui était souvent très élevé et constitué dans certains cas de plusieurs années de chiffres d'affaires, induisait des contraintes de trésorerie très importantes. Cette situation devenait d'autant plus grave pour certaines entreprises, quand les crédits qui leur sont accordés par leurs fournisseurs étaient réduits (certaines entreprises étaient, parfois, obligées de payer leurs achats au comptant, c'est-à-dire, un règlement sur place).

Au niveau financier, l'ENIEM a cumulé des pertes successives importantes qui ont fini par épuiser ses fonds propres difficilement reconstitués après plusieurs opérations d'assainissement. Ces pertes sont le résultat notamment :

- Du recul de ses ventes ;
- De sa dépendance de l'extérieur en matière des approvisionnements, elle supporte ainsi la fluctuation des prix des matières premières et celles des taux de change,
- De l'importance des charges financières que supporte l'entreprise et qui sont induites notamment par le recours aux avances bancaires. Notons que ce problème a toujours existé pour l'ENIEM mais aussi pour beaucoup d'entreprises publiques. Le recours à l'assainissement financier dans les périodes précédentes (1990) n'a pas permis d'assurer une situation financière équilibrée à l'entreprise. Toutefois, en 2009 la situation financière de l'ENIEM a été redressée grâce au rachat de sa dette par l'Etat.

Conclusion

A la lecture de l'entreprise ENIEM en particulier, nous constatons que la population algérienne est en proie à la consommation des différents produits mais de qualité différentes, etc. Et dans toutes ces formes des produits électroménagers en générale dont l'entreprise ENIEM est spécialisée, la population algérienne en consomme sans regret sous un canal de distribution qu'on appelle « les points de vente ». Cette politique de distribution est née et s'est développée avec l'installation des divers points de vente à travers le territoire national.

C'est pour notre préoccupation majeure était celle de chercher à comprendre comment cette distribution par les point de vente serait bénéfique pour le compte de l'entreprise ENIEM. La mise sur pied d'une nouvelle politique par rapport à celle traditionnelle.

Et même si cela s'avère réalisable par l'implantation des points de vente, peut-on espérer vivre la fin de la concurrence sur le marché algérien.

On essayant de trouver des réponses à cette préoccupation à plusieurs volets, nous pensons que l'entreprise ENIEM est capable de trouver des solutions en coopération avec ses intermédiaire à ce problème. D'autant plus que c'est elle qui est l'unique entreprise qui distribue des produits électroménagers meilleure qualité, et c'est elle qui maîtrise tous les mécanismes indispensables et nécessaires à la distribution des produits électroménagers.

Actuellement le fait que l'entreprise ENIEM a préférée multiplier ses points de vente, afin que ses produits soient consommés partout, et cela a permis à l'entreprise d'avoir un résultat positif dans l'augmentation de son chiffre d'affaire.

Conclusion

Conclusion générale

L'étude menée sur le terrain nous a permis de mieux comprendre l'importance de la distribution pour une entreprise industrielle, et son rôle est primordial, vital et indispensable dans la relation d'une enseigne avec ses clients, aussi bien que pour la remontée des informations récoltées. En ce qui concerne l'entreprise ENIEM, la distribution est établie selon l'objectif d'assurer une disponibilité permanente de ses produits, et couvrir le marché national et de bien positionner sur le marché de l'électroménager.

A travers une organisation et une gestion efficace de leur distribution, l'ENIEM est su se positionner et s'imposer comme une pièce majeure dans le cercle des entreprises activant dans le même secteur alimentant un marché aval en plein expansion.

Une entreprise performante ne se définit pas seulement par sa capacité de production ou la qualité de ses produits mais aussi bien par l'image qui lui procure son équipe de distribution et de vente au près de ses clients, et sa capacité de répondre à leur attentes et exigences.

Face à une concurrence agressive et parfois même déloyale, imposée par la conjoncture économique, ENIEM, devra appliquer une nouvelle dynamique dans sa politique de distribution, car la survie et la pérennité d'une entreprise dépendent essentiellement de ses compétences managériales, qui sont une condition sine, pour un marché potentiel en croissance constante, et qui est convoité par de nombreux concurrents, à l'affut et toujours sur leur garde, pour s'accaparer le maximum de parts de marché.

C'est sur la distribution qu'ENIEM doit concentrer ses efforts, et ce en organisant un système lui permettant d'optimiser ses résultats.

En effet, l'objectif primordial de la distribution d'ENIEM est de satisfaire au maximum sa clientèle, par la disponibilité permanente de ses produits, facteur qui va lui faciliter la conquête du marché national de l'électroménager.

Annexes

Annexe 01. la création de l'ENIEM

L'ENIEM est une entreprise publique de droit algérien constituée le 2 janvier 1983 mais elle existe depuis 1973 sous tutelle de l'entreprise SONELEC. Son siège social se situe à TIZI OUZOU, ENIEM est une entreprise certifiée à l'ISO 9002 depuis 1998 sa mission est la production, le montage, le développement et la recherche dans les domaines des appareils de réfrigération de lavage et de cuisson des équipements de climatisation et des petits appareils électroménagers ainsi que les lampes à incandescence.

Le projet de l'implantation du complexe des appareils ménagers (CAM) entré dans le cadre du plan quadriennal (1970-1973) sa première individualisation est d'un montant de 400 millions de dinars, remonte au 13 octobre 1973 tandis que le contrat a été signé le 21 août de la même année avec un consortium allemand.

Les travaux de génie civil ont été entamés en 1972 et la réception des bâtiments avec tous les équipements nécessaires à la production ont eu lieu en 1977.

La production démarrait en juin de 1980 et un contrat a été signé avec un groupement Japonais-Toshiba, pour la construction d'une nouvelle usine de réfrigérateurs et congélateurs d'une capacité 390000 d'appareils par an.

La construction de cette usine a permis de lever la capacité de production de réfrigérateurs à 400000 appareils par an, à partir de fin novembre 1986.

Après la restructuration des entreprises en 1989, l'ENIEM a eu son autonomie et devient par la suite une société par action.

Actuellement elle fabrique des produits et des composantes de la branche de l'électroménager tel que réfrigérateurs petit modèle, cuisinières, climatiseurs, produits sanitaires et lampes.

L'ENIEM est structurée en 07 septembre 1989 en unités et filiale, qui se compose comme suit :

- trois unités de production : froid, cuisson et climatisation implantées à la zone

industrielle Oued Aissi de Tizi-Ouzou ;

- une unité de production sanitaire implantée Miliana ;
- une unité de prestation technique implantée à Oued Aissi ;
- une unité commerciale implantée à Oued Aissi ;
- une unité siège, sise au boulevard Stiti Ali à Tizi Ouzou ;
- une filiale fi lampe sise à la zone industrielle de Mascara ;

les activités de L'ENIEM

La mission principale de l'ENIEM est d'assurer la production, le montage la communication ainsi que la recherche et le développement dans le domaine d'électroménager.

La gamme de production est très variée, elle concerne :

- gamme réfrigérateurs et congélateurs ;
- gamme de cuisson ;
- gamme climatiseur ;
- gamme sanitaire et les appareils de ventilation et de chauffage ;
- gamme lampes ;

A- gamme réfrigérateurs et congélateurs :

1.gamme réfrigérateur : 03 sous segment

a- gamme de petits modèles :

- réfrigérateur 1 porte KS 160-TG réversible et sa capacité 160 litres ;
- réfrigérateur 1 porte KS 200 SG, réversible, capacité 200 litres ;

b- gamme des moyens modèles :

- réfrigérateur 1 porte KS 240 SG , réversible capacité 240 litres ;

c-gamme des grands modèles :

- réfrigérateur 1 porte Tar 350 S ouverture à droite, capacité 330 litres ;
- réfrigérateur porte vitré 350 V porte vitrée capacité 332 litres ;
- réfrigérateur 2 porte Tar 300 D, ouverture à droite, capacité 300 litres ;

2. gamme congélateur :

- congélateur 1 porte Tar 220 F capacité 225 litres ;
- congélateur 1 porte Tar 220 FS capacité 225 litre ;
- congélateur bahut CF 1686, capacité 225 litres ;
- congélateur bahut CF 1301, capacité 468 litres ;

b. gamme de cuisson

- cuisinières tout gaz 04 feux (6400-6100-600) ;
- cuisinière tout gaz 05 feux(8200) ;

c. gamme de climatiseur

- climatiseur individuel(split-mural 12 RC et 17 RC) ;
- climatiseur (type fenêtre) DWS 122 CH et DWS 180 RC ;
- climatiseur (type fenêtre) 110 RC et 180 RC ;
- climatiseur (type fenêtre) May 125- MAY 165- MAY 245;

d. gamme sanitaire et les appareils de ventilation et chauffe bain et eau

- chauffe bain ;
- chauffe eau ;
- lavabos ;

l'organisation de l'ENIEM

actuellement, l'ENIEM est constitué de :

- l'unité siège ;
 - complexe d'appareil ménagers ;
 - la filière filamp ;
 - l'unité commerciale ;
- unité siège direction générale :**

Elle exerce son autorité hiérarchique et fonctionnelle sur l'ensemble des directions et des unités, elle est implantée à Tizi Ouzou vile.

complexe d'appareils ménagers(CAM) :

Il se trouve dans la zone industrielle de Oued Aissi, à sa direction, la CAM était structuré en division :

- division cuisinière ;
- division réfrigérateurs ;
- division climatiseurs ;
- division achat et approvisionnement ;
- division finances et comptabilité ;

actuellement, l'entreprise a mise en place une nouvelle organisation qui comprendre cinq unités placées sous la hiérarchie d'une direction d'exploitation, les unités sont :

A. unité de production

- unité de froid : sa mission globale est de produire et développer les produits de froid domestique(réfrigérateur, congélateur) ;
- unité de cuisson : son rôle est de produire et développer les produits de cuisson à gaz électrique ou mixte et tous produits de technologie cellulaire ;
- unité de climatisation : elle a pour mission d'assurer la production de produits de climatisation et chauffage ;

b. unité de production technique

elle est chargé de gérer et d'exploiter les moyens techniques et l'infrastructure commune.

Elle assure également la réalisation des pièces mécaniques nécessaires à l'entretien des équipements, la conception et la fabrication des nouveaux moyens de production.

c. unité présentation de service :

elle est chargée d'assurer les différentes prestations de l'entreprise, parmi ces prestations :

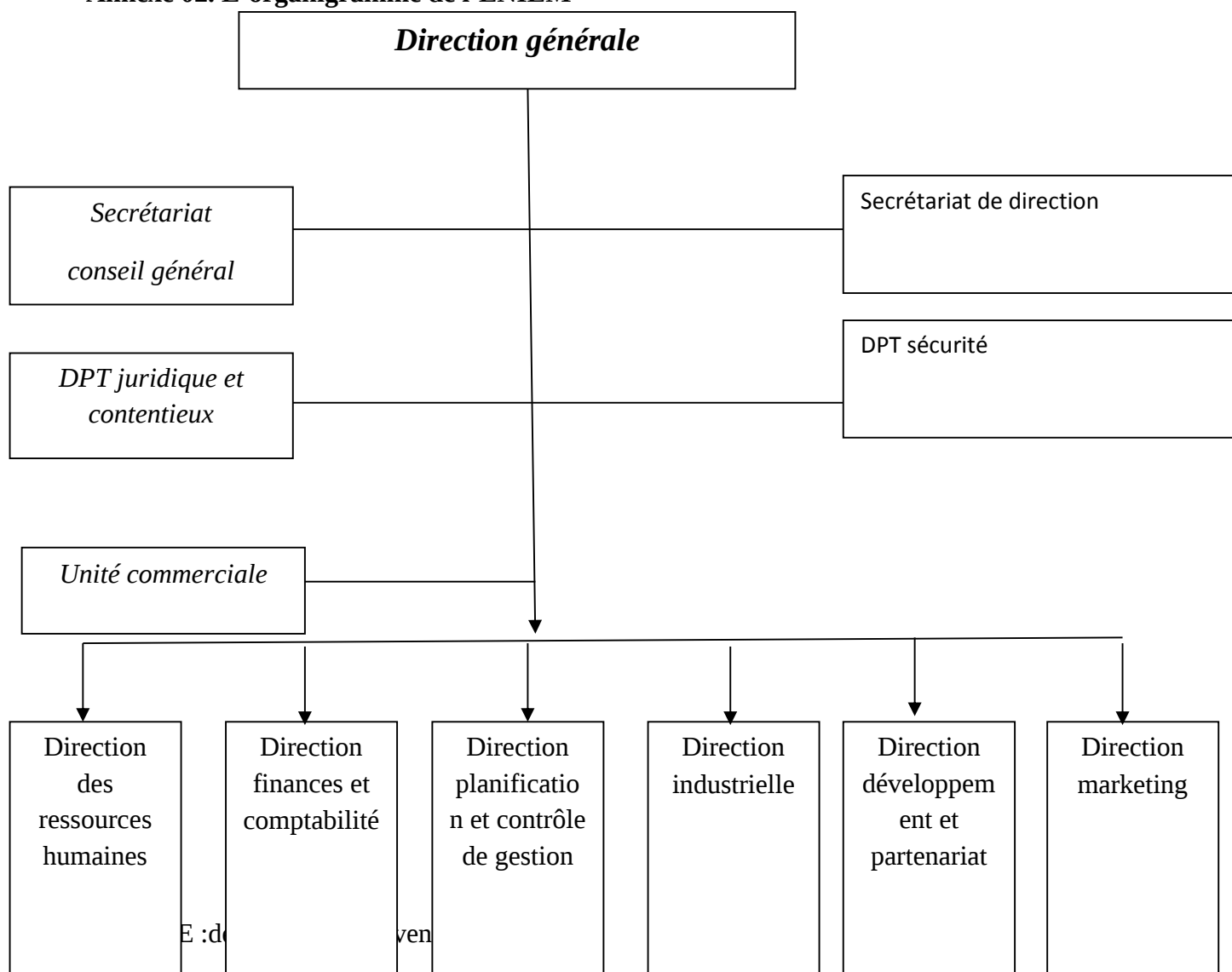
- moyens logistiques(imprimerie, menuiserie,...) ;
- médecine de travail ;
- gardiennage et intervention ;

d. filiale filamp :

l'unité lampe de Mohammedia qui a démarré en février 1979 pour fabriquer des lampes d'éclairage et de réfrigérateur et devenue filiale de l'ENIEM le 01 janvier 1997, sa nouvelle dénomination est « FILAMP », elle est implantée dans la wilaya de Mascara

e. unité commerciale : elle est chargée de la commercialisation, de la formation et de gestion du service de l'ENIEM est reflétée par l'organisation.

Annexe 02. L'organigramme de l'ENIEM



Annexe 03. Présentation de l'unité commerciale

--	--	--	--

1. Fonction de l'unité commerciale

L'unité commerciale assure la fonction, d'une unité opérationnelle au même titre que les autres unités de production de l'entreprise.

Elle joue un rôle fondamental dans la vie de l'entreprise à savoir :

- détermination des besoins de marché ;
- évaluation des perspectives de l'exportation ;
- détermination des programmes annuels de commercialisation et de distribution ;
- fourniture à l'unité de production les éléments qualitatifs et quantitatifs nécessaires à la fixation des programmes de production ;
- assurer des actions de négociation et de conclusion des ventes et d'achat pour revente ;

3. les différents départements de l'UC

La mission principale de l'unité commerciale est la commercialisation des produits de l'entreprise et de gestion du réseau service après vente.

A. DIRECTION DE L'UNITE

- est chargé de la gestion de l'unité commerciale ;
- applique la politique commerciale définies par l'entreprise ;
- participe à la définition de la politique commerciale de l'entreprise ;
- responsable du bon fonctionnement de la gestion de l'unité ;
- préside le comité de direction ;

B. DEPARTEMENT FINANCE ET COMPTABILITE

- la tenue de la comptabilité ;
- la gestion de la fiscalité ;
- la gestion des finances de l'unité, et ce dans le respect du PCN, de la réglementation vigoureuse et des orientations de la direction centrale des finances et comptabilité de l'entreprise ;

C. DEPARTEMENT PLANIFICATION ET CONTROLE DE GESTION

Ce département a pour rôle de recueillir et contrôler un certain nombre d'informations liées principalement au volume de chiffre d'affaire réalisé, au volume des créances aux situations de trésorerie et aux effectifs.

Ces données sont traitées et communiquées à la direction générale en une de voir l'évolution de la situation de l'entreprise.

D. DEPARTEMENT VENTE LOCALE

- la commercialisation des produits sur le marché ;
- prépare et négocie les conventions d'agréments ;
- contrôle le respect des modalités et procédures de vente en gros et en détail. Recueille les doléances des clients et propose toutes améliorations des prestations de l'entreprise,
- suit le recouvrement des créances ;
- traite efficacement des doléances des clients ;

E. DEPARTEMENT SERVICE APRES VENTE

- l'exécution de la politique du service après vente par l'entreprise ;
- propose un programme d'action d'amélioration des relations de service ;
- préparer et négocier les conventions avec les unités de production de l'entreprise relative aux approvisionnement en P, R que ce soit dans le cadre de la garantie ou en hors garantie ;
- veille a la mise a jour des documents techniques et catalogue de P,R ;
- analyse d'efficacité du réseau service après vente, et l'adopter aux nouvelles exigences du marché et aux recommandations de l'entreprise ;
- analyse les rapports techniques établis par le service après vente, en tire les résultats et en informe les structures concernées de l'entreprise ;

F. DEPARTEMENT GESTION DE STOCK

- prépare l'organisation de la réception, de stockage et de livraison des produits finis dans le respect de règle de sécurité et de qualité ;
- organiser le stockage en fonction des politiques arrêtées par l'entreprise et prévoir toute conjoncture et perturbations ;
- gérer le magasin central des produits finis ;
- veiller au respect des normes et conditions de stockage des produits ;

G. DEPARTEMENT MARKETING ET EXPORTATION

- prospection du marché international ;
- négocies et conclut les contrats à l'export ;
- assure les études marketing ;

H. DEPARTEMENT ADMINISTRATION GENERALE ET RESSOURCES HUMAINES

Afin de répondre favorablement a sa mission, la structuration suivante est arrêtée :

- service gestion du personnel ;
- service moyen général ;
- ingénieur informatique/organisation ;

Les missions principales de ce département se résument a :

- participe à l'élaboration des procédures de gestion et d'administration ;
- veille a réalisation physique et a la convention du fonds de commentaire correspondant ;
- harmonise et coordonne l'intervention de l'ensemble des structures dont il a la charge ;
- rend compte à la direction de l'accomplissement des missions dont il a été invité ;
- représente la direction dans ses relations avec l'environnement extérieur pour les questions de son ressort ;

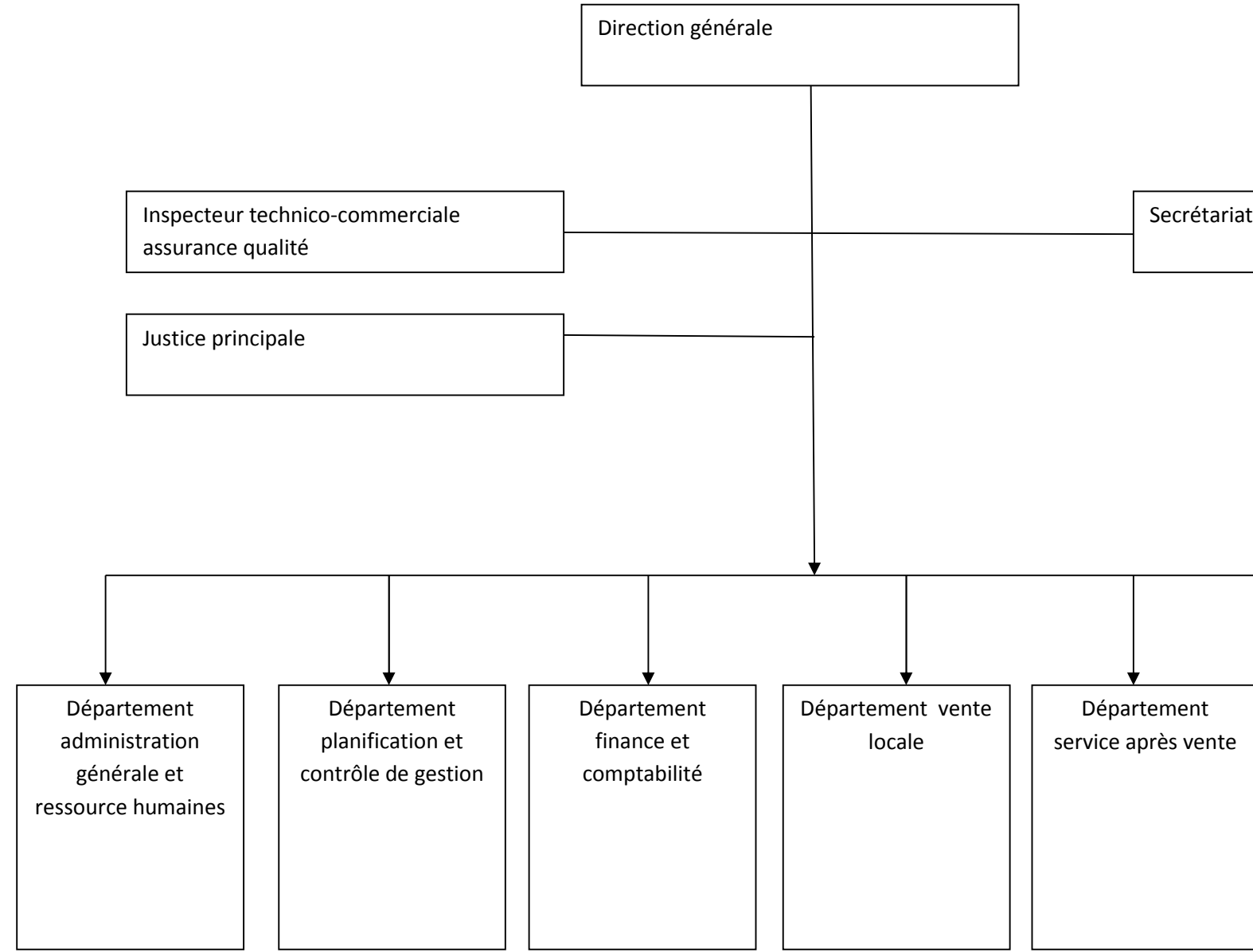
LES OBJECTIFS DE L'UNITE COMMERCIALE

Les objectifs de cette unité à des missions principales :

- meilleure connaissance de la clientèle et du marché de l'électroménager pour le rapprochement de l'ENIEM du consommateur ;
- l'amélioration de qualité ;
- le service après vente ;
- la présence d'interlocuteur ;

- forcer le moyen de communication ;
- élaborer les manuels de gestion et les rapports d'activités ;
- participer à l'amélioration et à l'innovation de la gamme des produits ;
- prendre en charge les opérations à l'exportés ;
- faire des études de marché pour savoir les défauts des produits ;

Annexe 04. ORGANIGRAMME DE L'UNITE COMMERCIALE



source : département de l'unité commerciale