

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique



Ecole Nationale Supérieure Polytechnique
Département de Génie Industriel

Mémoire du Projet de Fin d'Etudes d'Ingénieur

Thème

Contribution à l'amélioration de la performance
commerciale de Tchin-Lait

Présenté par :

M. Chabane BEZIOUNE

M. Malik Eddine CHALAL

Dirigé par :

M. M.E BOUZIANE

M.T.E BERKATI

Promotion : juin 2009

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à ma chère grand-mère ;

A mes très chers parents. ;

A ma grande famille ;

A mon cher ami et binôme ;

*Ainsi qu'à tous ceux qui par le sang, l'amour, l'amitié, la compagnie, la croyance,
ou le respect me sont liés.*

Chabane

A la mémoire de mon grand-père ;

A mes chers et admirables parents ;

A mes frères et sœurs et à toute ma famille ;

Ainsi qu'à tous mes amis

Je dédie ce travail.

Mami

Remerciements

Nous remercions le Tout Puissant, qui nous a donné force et patience ;

Tout le personnel de Tchik-Lait pour leur accueil et leur disponibilité ;

*Ainsi que tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à l'accomplissement de
ce modeste travail.*

Chabane & Mami.

ملخص

بدافع التغير السريع في البيئة الاقتصادية، كثيرا ما تجبر الشركات على البحث عن تحسين أدائها من حيث الإنتاجية، الجودة والنشاط التجاري.

عملنا يهدف إلى المساهمة في تحسين الأداء التجاري لشركة Tchín-Lait من خلال اقتراح خطة عمل على دعائم أداء تم استخراجها عبر تشخيص لوحدة التسويق و المبيعات والبيئة الخارجية للشركة.

الكلمات المفتاحية

أداء؛ دعائم الأداء؛ تشخيص؛ خطة عمل؛ قوة المبيعات؛ التسويق الممزوج؛ التوزيع.

Résumé

Guidées ou poussées par l'évolution accélérée de leur environnement, les entreprises sont souvent amenées à remettre en cause leurs performances en termes de productivité, de qualité et d'activité commerciale.

Notre travail a pour but de contribuer à l'amélioration des performances commerciales de l'entreprise Tchín-Lait en proposant un plan d'action sur des leviers qui seront détectés lors d'un diagnostic de la fonction marketing/vente et de l'environnement externe de l'entreprise.

Mots clés :

performance commerciale, leviers de performance, diagnostic, plan d'action, mix-marketing, force de vente, distribution.

Abstract

Guided or driven by rapid change in their environment, companies are often forced to question their performance in terms of productivity, quality and commercial activity.

Our work aims to help improve the commercial performance of the company *Tchín-Lait* proposing an action plan on levers that are detected during a diagnostic of the marketing & sales function and the external environment of the company.

Keywords:

commercial performance, performance levers, diagnosis, action plan, marketing mix, sales force, distribution.

Table des matières

Introduction générale	1
Chapitre I : Présentation de l'entreprise	3
Introduction	3
I. Présentation de Candia	4
I.1 Historique	4
I.2 Candia en Algérie	5
II. Présentation de Tchén-Lait	5
II.1 Localisation	5
II.2 Historique	6
II.3 Le choix de la solution UHT	6
III. Le contrat de franchise Tchén Lait – Candia	7
III.1 Engagements du franchiseur (Candia)	7
III.2 Engagements du franchisé (Tchén-Lait)	8
IV. La laiterie Tchén-Lait	9
V. Les domaines d'activités stratégiques	9
VI. Evolution du chiffre d'affaire	10
VII. Organisation générale	13
VII.1 Organigramme	13
VII.2 Description des différents départements	13
Conclusion	15
Chapitre II : Etat de l'art	16
Introduction	16
I. La fonction commerciale	17
I.1 Rôle et objectifs	17
I.2 La direction commerciale	17
I.3 L'organisation de la fonction commerciale	18
I.4 Plan d'action commerciale	25
II. La fonction marketing	26
II.1 Définition	26
II.2 L'avènement de l'approche marketing	27
II.3 Elargissement des fonctions du marketing	28
II.4 Extension du marketing à de nouveaux secteurs d'activité	30
II.5 Le mix marketing	31
II.6 La force de vente	34
II.7 Le plan marketing	37
II.8 Interactivité marketing/vente	39
III. La performance commerciale	40
Conclusion	42
Chapitre III : Diagnostic fonctionnel	43
Introduction	43

1. Définition du diagnostic.....	44
2. les outils du diagnostic.....	44
I. DIAGNOSTIC EXTERNE.....	45
Introduction.....	45
I.1 Application du modèle de PORTER.....	46
I.2 Synthèse du modèle de PORTER.....	40
I.3 Influence de l'environnement général sur les forces concurrentielles.....	51
I.4 Synthèse de l'analyse PEST.....	55
Synthèse du diagnostic externe.....	56
II. DIAGNOSTIC INTERNE.....	56
Introduction.....	56
II.1 Définition d'un diagnostic fonctionnel.....	56
II.2 Diagnostic de l'organisation générale de l'entreprise.....	56
II.2.1 Politique générale et système de management.....	57
II.2.2 L'effectif de l'entreprise.....	58
II.2.3 Analyse financière.....	60
Conclusion.....	67
II.3 Diagnostic de la fonction marketing/vente.....	68
II.3.1 Evolution de l'Organisation de la fonction marketing/vente.....	68
II.3.2 Diagnostic du service marketing.....	71
II.3.2.1 La démarche marketing.....	72
II.3.2.2 Système d'information Marketing.....	73
II.3.2.3 Analyse des flux d'information.....	75
II.3.2.4 Analyse du Mix Marketing.....	76
II.3.3 Diagnostic du centre de distribution	82
II.3.3.1 Organisation du centre de distribution.....	82
II.3.3.2 Analyse des canaux de distribution.....	82
II.3.3.3 La politique tarifaire pour la distribution.....	85
II.3.3.4 Analyse du portefeuille client.....	86
II.3.3.5 Processus de traitement d'une commande.....	93
II.3.3.6 Indicateurs de performance.....	95
Conclusion	95
II.3.4 Diagnostic de la force de vente.....	96
II.3.4.1 Organisation.....	96
II.3.4.2 L'activité de la force de vente.....	102
Conclusion.....	103
Synthèse du Diagnostic interne.....	103
Conclusion.....	105
Chapitre IV : Proposition d'un plan d'action.....	106
Introduction	106
Démarche suivi.....	107
I. La force de vente.....	108
I.1 Gestion et mise en place de la force de vente.....	109
I.1.1 Définition des objectifs.....	109

	I.1.2	Choix de la structure.....	111
	I.1.3	Taille de la force de vente.....	116
	I.1.4	Mode de rémunération.....	118
	I.1.5	Marchandising.....	119
	I.1.6	Choix d'un point de vente	120
	I.2	Estimation des coûts relatifs au levier Force de vente.....	121
	I.3	Estimation des échéances relatives au levier force de vente.....	122
II.	Distribution		123
	II.1	Solutions proposées.....	124
	II.2	La structure des coûts relatifs au levier Distribution	126
	II.3	Estimation des échéances.....	126
III.	Les indicateurs de performance		127
	Conclusion		136
	Conclusion générale		138
	Bibliographie		
	Annexe		

Liste des figures

Chapitre 1 Présentation de l'entreprise

Figure 1.1	Images par satellite du lieu d'implantation de Tchén-Lait.....	6
Figure 1.2	Evolution du chiffre d'affaire de Tchén-Lait	12
Figure 1.3	Part des segments de marché dans le chiffre d'affaire global	13
Figure 1.4	Organigramme général de Tchén-Lait.....	13

Chapitre 2 Etat de l'art

Figure 2.1	La direction commerciale au cœur du processus de vente.....	18
Figure 2.2	Organisation commerciale géographique.....	19
Figure 2.3	Organisation par ligne de produits.....	20
Figure 2.4	Organisation par type de clients	20
Figure 2.5	Organisation commerciale d'un fabricant en grande distribution.....	21
Figure 2.6	exemple de structure multi-canal orientée client.....	24
Figure 2.7	Etapes du plan d'actions commerciales.....	26
Figure 2.8	Les trois phases du marketing.....	29
Figure 2.9	Les quatre variables (4P) du marketing.....	31
Figure 2.10	La mise en place et la gestion de la force de vente.....	34
Figure 2.11	La gestion d'une force de vente	36
Figure 2.12	Les étapes d'élaboration d'un plan.....	38
Figure 2.13	Interaction Marketing-vente.....	40
Figure 2.14	Contribution des ressources à l'efficacité commerciale.....	41

Chapitre 3 Diagnostic fonctionnel

Figure 3.1	Les 5 forces de PORTER	45
Figure 3.2	Synthèse du modèle de PORTER	50
Figure 3.3	Evolution de la population totale en Algérie	54
Figure 3.4	Evolution de l'effectif de Tchén-Lait (2004-2009)	59
Figure 3.5	Répartition de l'effectif de Tchén-Lait selon l'âge	59
Figure 3.6	La répartition de l'effectif par ancienneté (2008)	60
Figure 3.7	les trois cycles de l'activité de l'entreprise.....	61
Figure 3.8	Evolution (FR, BFR, trésorerie).....	62
Figure 3.9	Evolution de la rentabilité	64

Figure 3.10	Mode de calcul de rentabilité.....	65
Figure 3.11	Evolution des ventes (2001-2007)	68
Figure 3.12	Organigramme de Tchinq-Lait avant 2007	70
Figure 3.13	Organigramme de la direction commerciale de Tchinq-Lait après 2007.....	71
Figure 3.14	Modèle de l'approche processus	73
Figure 3.15	Les différentes étapes dans la fixation d'un prix.....	80
Figure 3.16	Organigramme du centre de distribution.....	82
Figure 3.17	Circuit de distribution Tchinq-lait jusqu'à 2007.....	83
Figure 3.18	le nouveau circuit de distribution des produits Candia.....	84
Figure 3.19	Cartographie de la répartition des clients directs de Tchinq-Lait.....	88
Figure 3.20	La contribution moyenne d'un client direct dans les ventes annuelles.....	89
Figure 3.21	Processus de traitement d'une commande chez Tchinq-Lait.....	93
Figure 3.22	La carte actuelle de la répartition des animateurs de ventes	97
Figure 3.23	Evolution de la contribution moyenne d'un animateur de vente dans les ventes annuelles (2007-2008)	99

Chapitre 4 Proposition d'un plan d'action

Figure 4.1	Démarche suivie pour la proposition d'un plan d'action.....	107
Figure 4.2	Le processus de fixation des objectifs.....	110
Figure 4.3	Proposition d'une nouvelle organisation marketing/vente.....	112
Figure 4.4	Les étapes de mise en place de la nouvelle structure.....	113
Figure 4.5	Modèle de choix d'un point de vente.....	120
Figure 4.6	Répartition géographique des distributeurs de Tchinq-Lait.....	124
Figure 4.7	Les sources de bénéfices potentiels	125
Figure 4.8	démarche pour l'élaboration des indicateurs de performance.....	128
Figure 4.9	déclinaison des indicateurs de performance.....	130

Chapitre 2 Etat de l'art

Table 2.1	Avantages et limites des organisations commerciales traditionnelles....	22
Table 2.2	Extension des fonctions marketing.....	29
Table 2.3	Les techniques selon les phases du marketing.....	30

Chapitre 3 Diagnostic fonctionnel

Table 3.1	Volumes de ventes du lait UHT en 2008	48
Table 3.2	L'analyse PEST	51
Table 3.3	Synthèse de l'analyse PEST	55
Table 3.4	Diagnostic de l'organisation générale.....	58
Table 3.5	Les bilans en quatre parties de Tchén-Lait (2005-2007).....	62
Table 3.6	Evolution des FR, BFR et trésorerie	62
Table 3.7	Ratios de rentabilité	64
Table 3.8	Quelques ratios d'appréciation	66
Table 3.9	Diagnostic du système d'information	69
Table 3.10	Analyse du système d'information	75
Table 3.11	Les produits Tchén-Lait sur le marché	77
Table 3.12	Les produits Tchén-Lait retirés du marché	78
Table 3.13	Récapitulatif des produits Tchén-Lait.....	79
Table 3.14	L'évolution et la répartition des clients directs de Tchén-Lait.....	87
Table 3.15	Grille du diagnostic sur la satisfaction des clients directs et finals.....	90
Table 3.16	Les étapes du processus de traitement d'une commande.....	94
Table 3.17	Evolution de la taille de la force de vente.....	98
Table 3.18	Evolution de la disponibilité numérique (2007-2008).....	100
Table 3.19	Avantages et inconvénients du mode de rémunération fixe	101
Table 3.20	Synthèse du diagnostic.....	104
Table 3.21	Matrice SWOT.....	105

Chapitre 4 Proposition d'un plan d'action

Table 4.1	Avantage et inconvénients de la nouvelle structure.....	112
Table 4.2	Les qualités d'un bon secteur.....	113
Table 4.3	Visites annuelles en chiffres des points de vente à Alger.....	117
Table 4.4	Distance en l'entrepôt et les distributeurs/dépositaires.....	123

Liste des abréviations

AFNOR	Association Françaises de NORmalisation
ANDI	Agence Nationale de Développement des investissements
APL	Assortiment, Prix, Linéaire ;
AV	Animateur de Vente.
BFR	Besoin en Fond de Roulement
BRC	British Retail Consortium
C/RV	Chef de Région de Vente
CA	Chiffre d’Affaire
CP	Capitaux Propres
CPER	Capitaux Permanents
CRM	Customer Relationship Manager
D/MV	Directeur Marketing/Vente.
DAS	Domain D’activité Stratégique
DLC	Date Limite de Consommation
DN	Disponibilité Numérique
DN	Disponibilité Numérique
DV	Disponibilité Valeur
Ecocert	Organisme de Contrôle et de Certification
ERP	Enterprise Requirement Planning
FR	Fond de Roulement
GDS	Gestion Des stocks.
IFS	International Food Standard
MGLA	Matière Grasse Lait Anhydre
MRP	Material Requirement Planning; Manufacturing Resources Planning
PAC	Plan d’Action Commercial
PLV	Publicité sur Lieu de Vente
PNB	Produit National Brut
PNDA	Plan National de Développement Agricole.
ProTech	PROduction et TECHnique
R /FV	Responsable Force de Vente
R&d	Recherche et Développement
R/CD	Responsable Centre de Distribution.
R/M	Responsable Marketing
SA	Société Anonyme
SARL	Société Anonymes au Responsabilité Limitées
SNMG	Salaire Nominal Minimum Garanti
TIC	Technologies d’Information et de Communication
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée
UHT	Ultra Haute Température

Introduction générale-----

L'industrie laitière est l'une des industries agro alimentaire qui contribue le plus à l'économie nationale par son chiffre d'affaire et ses effectifs. Dans l'industrie du lait, un nouveau secteur d'activité a été promu par l'entreprise familiale Tchîn-Lait en 2001 ; il s'agit du lait UHT.

Tchîn-Lait a su saisir des opportunités du contexte économique en Algérie. En effet, la forte demande en lait et la faiblesse de la réponse locale à celle-ci lui ont permis de se lancer dans ce secteur avec un partenariat de *franchise* avec le leader européen du lait et produits laitiers Candia.

Les changements macroéconomiques et l'éminent passage de l'Algérie dans une économie de marché et dans l'organisation mondiale du commerce, engendrera la non implication de l'état dans l'atmosphère économique du pays. Ce qui veut dire, a priori, le retrait de toutes les faveurs données à l'industrie laitière, en termes d'exonération de la TVA et les subventions. Ceci pousse les entreprises à revoir leurs stratégies afin de faire face à d'éventuels concurrents. L'industrie laitière étant la plus exposée à celle-ci, la recherche de nouveaux gisements de performance commerciale des entreprises est un élément pour affirmer leur existence et faire face à de telles menaces. Pas uniquement dans cet axe que la recherche de nouveaux gisements de performance commerciale est un souci des entreprises, mais encore dans le souci de s'inscrire dans une logique d'amélioration de la performance commerciale.

Ce projet de fin d'études a été le fruit d'un stage au sein de l'entreprise Tchîn-Lait suivi de près par notre promoteur à l'Ecole Nationale Supérieure Polytechnique, et notre encadreur, directeur du service marketing et vente à l'entreprise d'accueil. Et, c'est dans le souci d'amélioration des performances commerciales que notre travail s'est fait son itinéraire. Pour cela un diagnostic fonctionnel du département marketing/vente et de l'environnement dans le quel opère Tchîn-Lait se sont imposés pour en détecter les forces et les faiblesses, les opportunités et les menaces, et trouver les leviers de performance qui, de leur part, feront appel à un plan d'action afin de parvenir à d'éventuelles améliorations.

Dans le premier chapitre, et pour cerner l'environnement de notre projet, nous présenterons l'entreprise d'accueil Tchén-Lait, parlerons de son contrat de franchise et donnerons un croquis du franchiseur (Candia).

Dans le second chapitre, nous exposerons l'état de l'art concernant les fonctions commerciale et marketing, fonctions auxquelles nous nous intéresserons le plus au long de notre travail. Nous passerons ensuite par un aperçu sur la performance commerciale, et achèverons par donner les traits essentiels sur la force de vente. Pour mieux structurer ce travail, quelques notions seront traitées au cours des deux prochains chapitres.

La partie la plus imposante et qui a été le sujet d'un stage de plus d'un mois sera exposée dans le troisième chapitre. Dans cette partie, nous présenterons l'état de l'existant et ferons un diagnostic externe puis interne de l'entreprise. Dans la première partie du diagnostic, nous adopterons le modèle de PORTER et l'analyse PEST de façon approfondie. Dans la seconde partie nous étudierons les différentes fonctions de l'entreprise et son organisation générale, avec une étude détaillée de la fonction marketing/vente. Nous nous appuierons le long de ce chapitre sur les entretiens que nous avons faits avec les différents cadres de l'entreprise durant notre stage, les grilles de diagnostic que nous avons élaborées et transmises à ces derniers, le vécu et le visuel, et une recherche bibliographique assez rigoureuse.

Dans le dernier chapitre nous proposerons un plan d'action sur des leviers que nous avons jugés prioritaires.

Chapitre I.....

Présentation de l'entreprise

Introduction :

Dans ce premier chapitre nous ferons la présentation de *Tchin-Lait Candia*. Pour ce faire, nous commencerons par une brève présentation de *Candia*, leader européen du lait et des produits laitiers, ensuite nous parlerons de *Tchin-Lait* et de son historique, et nous terminerons par la présentation de la franchise *Tchin-Lait Candia*, l'organisme d'accueil de notre projet de fin d'étude.

I. Présentation de Candia :

I.1 Historique:

En 1976, Beranrd YON dans son ouvrage, marketing agro alimentaire, parlait de la situation de l'industrie laitière en France : « Il est à noter que le prix du lait pasteurisé est réglementé par arrêté préfectoral (arrêté ministériel à compter du 26 juillet 1975). D'où l'intérêt pour les firmes à rechercher de nouvelles formes de présentation sur lesquelles elles auraient une plus grande liberté en matière de prix. C'est une des raisons pour lesquelles les laits « upérisé » et « stérilisé » ont eu un tel essor, encouragés par la forte publicité des firmes qui se désintéressent du lait pasteurisé ». [YON1976].

L'un des acteurs les plus imposants dans l'industrie laitière Française est Candia. Née en 1971, la marque est devenue leader du marché français du lait de consommation grâce à de nombreuses initiatives originales qui ont su marquer l'histoire du lait : bouteilles UHT, briques avec bouchon, lait aromatisé, lait enrichi, lait infantile... Depuis, créativité et innovation sont inscrites dans les gènes de l'entreprise, qui offre toute une gamme de marques : Viva, Grand Lait, Silhouette, Candy'up, Babette, Candia Croissance, Candia Babylait, Biolait.[WEB1]

Candia appartient au groupe [coopératif Sodiaal](#) premier groupe coopératif laitier français, qui collecte plus de 2,2 milliards de litres de lait dans 60 départements auprès d'environ 10 000 producteurs.



Depuis 1993, **Candia** s'investit dans une démarche qualité qui se traduit par la certification des sites de fabrication, selon la norme ISO 9001, et les référentiels de sécurité alimentaire des produits à marque distributeurs IFS, et BRC pour le site exportant vers la Grande Bretagne. L'entreprise est également certifiée par l'organisme certificateur indépendant : Ecocert ; pour les produits d'origine biologique. Elle est adhérente à l'Institut Professionnel du Lait de Consommation (IPLC) qui contrôle l'ensemble des laits de consommation commercialisés sur le marché français. [WEB1]

- **Entreprise** : CANDIA SA- SODIAAL

- **Secteur d'activité** : Production de lait UHT et de fromage

- **Effectif** : 1090 salariés en France, 1153 salariés en Europe

- **CA** : 1174 M€ dont 12% à l'international

- **1,53 milliard** de litres de lait commercialisés dont 311 millions par les filiales étrangères et l'exportation,

- **4 filiales** : Italie, Benelux, Grande-Bretagne, Pologne et une vingtaine de franchises.

- **7 sites industriels** en France.

A côté de l'exportation, la franchise est le principal axe de développement international de Candia hors Europe. A ce jour Candia a signée plus de 15 contrats dans des pays très divers tels que l'Inde, l'Algérie, la Tunisie, le Maroc, le Mexique, la Bulgarie...

I.2 Candia en Algérie :

La marque *Candia* est présente en Algérie depuis plusieurs années grâce à ses exportations de lait, stoppées en 1998, suite à une hausse importante des taxes douanières.

Le lait *Candia* et surtout ses campagnes publicitaires, appréciés par la population algérienne, ont largement contribué à la notoriété de la marque sur le territoire algérien durant les années 1990.

Candia a toujours considéré l'Algérie comme l'un de ses marchés les plus importants en termes de demande (importation), donc elle devait absolument rester en Algérie (en dehors des exportations qui sont devenues trop coûteuses pour l'entreprise) et continuer à offrir ses produits et sa marque au consommateur Algérien.

II. Présentation de Tchén-Lait :

II.1 Localisation :

Tchén-Lait est implantée sur l'ancien site de la limonaderie *Tchén-Tchén*, à l'entrée de la ville de Bejaia, route nationale 12 BIR SLAM, la figure suivante nous montre une image par satellite de l'unité de production et de l'entrepôt :



Figure 1.1- Images par satellite du lieu d'implantation de Tchîn-Lait¹

II.2 Historique :

Tchin Lait est une société privée de droit algérien, constituée juridiquement en SARL. Elle est dotée d'un capital social de 497.000.000 DZD. *Tchin-Lait* était, à l'origine, une entreprise familiale, spécialisée dans les boissons gazeuses depuis 1954 (Tchin-Tchin). Elle a, de ce fait, capitalisé une longue expérience dans le conditionnement des produits sous forme liquide.

L'arrivée des grandes firmes multinationales sur le marché des boissons gazeuses, l'a contrainte à réviser sa stratégie ; d'où l'idée de reconversion vers le lait UHT, qui a donné naissance à *Tchin-Lait*.

II.3 Le choix de la solution UHT :

Le lait constitue l'un des produits de base de notre alimentation. Il apparaît comme un produit indispensable à la santé, source de vie et de croissance, possédant des vertus nutritionnelles spécifiques et très bénéfiques, en particulier sa teneur en calcium.

Le marché du lait représente l'un des plus importants marchés de l'univers alimentaire. L'Algérie est l'un des plus grands importateurs du lait ; elle représente un marché de plus de 3 milliards de litres/an, soit 100 litres/habitant/an.

Le choix du procédé UHT (lait traité à Ultra Haute Température, permettant une conservation longue durée hors chaîne de froid) résulte du fait que le lait existant en Algérie est un lait frais pasteurisé, il requiert la continuité et le maintien de la chaîne de froid, depuis son conditionnement jusqu'à sa consommation finale, en passant par son stockage et son transport. Or, la température peut atteindre les 40°C en été dans les régions Nord de l'Algérie

¹ Source : google map

et plus dans les régions du Sud. La mise en place et le respect de la chaîne de froid nécessitent une organisation tenant compte de la courte durée de conservation du lait et une flotte dotée de camions réfrigérés, ce qui n'est pas habituellement le cas :

- . le lait pasteurisé est parfois vendu au consommateur à une température deux à six fois supérieure à la température exigée par la législation (+6°C).
- . la chaîne de froid est quasi inexistante chez le détaillant et souvent défaillante chez le distributeur et le producteur.

III. Le contrat de franchise Tchín Lait – Candia :

Plusieurs industriels algériens se sont spontanément adressés à *Candia*, après que celle-ci ait décidé de stopper ses exportations afin de se lancer sur le marché du lait sous la licence Candia. N'étant pas laitier de tradition, *Tchin-Lait* a opté pour un partenariat avec CANDIA, leader européen du lait avec 38 ans d'expérience dans le traitement et le conditionnement du lait.



Le projet de l'entreprise *Tchin-Lait* a retenu l'attention de *Candia* qui l'a choisi.

En 1999, un contrat de franchise a été signé entre *Candia* (franchiseur) et *Tchin-Lait* (franchisé). Ce contrat n'est rien de plus qu'un partenariat entre l'entreprise *Tchin-Lait* et *Candia*, où chacune des parties trouve son intérêt. Les approvisionnements et les machines de conditionnements sont alors fournis par Tetra Pak (leader mondial de solutions de traitement et de conditionnement de produits alimentaires) qui lègue ensuite le soin à *Candia* d'aider *Tchin-Lait* dans la mise en route et le bon fonctionnement du process. Dans le cadre de ce contrat, *Candia* apporte son savoir-faire technique, commercial et marketing au franchisé qui s'engage de son côté à commercialiser les produits issus de ce transfert de technologie sous la marque *Candia*.

Voici, à titre d'exemple, certains engagements des deux parties dans ce contrat de franchise.

III.1 Engagements du franchiseur (CANDIA) :

L'engagement le plus important de *Candia* est, sans doute, le fait d'autoriser le franchisé à produire et vendre ses produits sous la marque *Candia* ; de ce fait, il pourra bénéficier de la notoriété internationale de cette marque.

De plus, *Candia* s'engage à fournir l'assistance nécessaire au franchisé, pour la fabrication et la commercialisation de ses produits en Algérie. Cette assistance se matérialise, tant sur le plan technique que sur le plan commercial :

➤ **Sur le plan technique :**

- Assistance au franchisé en ce qui concerne les procédés et techniques de fabrication ;
- Faire bénéficier le franchisé de l'expérience de *Candia* pour le choix des équipements et des approvisionnements ;
- Assistance au franchisé pour la mise en œuvre du contrôle de la qualité des matières premières, de l'emballage et des produits finis.

➤ **Sur le plan commercial :**

- Le franchisé bénéficie de l'expérience internationale en commercialisation, marketing et merchandising de *Candia* ;
- Assistance pour l'élaboration de plans marketing et campagnes de communication.

Pour assurer cette assistance, *Candia* s'engage à envoyer en Algérie un ou plusieurs membres qualifiés de son personnel à des périodes choisies de l'année.

Candia s'engage, aussi, à accueillir et former, dans ses usines en Europe, le personnel du franchisé.

III.2 Engagements du franchisé (Tchin-Lait) :

En plus des redevances annuelles (royalties représentant un certain pourcentage du chiffre d'affaires) et du droit d'entrée que le franchisé doit payer après la signature du contrat, le franchisé doit prendre d'autres engagements qui ont pour but de préserver l'image de marque de *Candia* ou de se prémunir de toute concurrence déloyale aux produits *Candia*.

La préservation de la notoriété et de l'image de marque *Candia* est un point primordial pour celle-ci. Pour cette raison, le franchisé se doit de respecter certaines contraintes concernant le contrôle de la qualité de ses produits. En conséquence, il a été convenu que :

- Toutes les matières premières, les ingrédients, les emballages et les accessoires utilisés par le franchisé, pour la fabrication des produits *Candia*, devront être conformes aux normes de qualité prescrites par *Candia*.
- Le franchisé devra s'assurer de l'accord préalable de *Candia* sur le choix des fournisseurs d'équipements et de matières premières, *Candia* se réservant le droit de refuser l'intervention de tout fournisseur s'il estime que celle-ci est de nature à compromettre le niveau de qualité ou de productivité exigée pour les produits *Candia*.

IV. La laiterie Tchín-Lait

Tchin Lait est une laiterie moderne, construite sur une superficie totale de 3.000m², comprenant :

- Un atelier de production : reconstitution du lait, traitement thermique et conditionnement.
- Un laboratoire : pour analyses microbiologiques et physico-chimiques du lait.
- Les utilités : Chaudières, station de traitement des eaux, compresseurs, groupes électrogènes, onduleurs, station de froid.

Les capacités de production sont :

- **Conditionnement en Format 1l** : 400.000litres/jour.
- **Conditionnement en Format 20cl** : 30.000litres/jour (150.000 emballages 20cl).

V. Les domaines d'activités stratégiques:

Tchin-Lait s'est essentiellement axée sur la production du lait UHT. Un domaine où *Tchin-Lait* a été la première à investir. A côté de la reconstitution/recombinaison du lait à partir de la poudre du lait et la MGLA par un procédé UHT, *Tchin-Lait* s'est engagée dans la production des boissons lactées pour donner ainsi au lait différents goûts, et plus récemment encore elle s'est engagée dans deux nouveaux domaines d'activités, à savoir la production des boissons et jus et de la poudre instantanée.

Tchin-Lait opère donc dans quatre domaines d'activités stratégiques :

- **Lait longue conservation :** Conditionné en emballage Tetra Pak ou Combibloc 1litre.
 - Lait stérilisé UHT partiellement écrémé, à dominante Bleue.
 - Lait stérilisé UHT ENTIER, à dominante Rouge.
 - Lait stérilisé UHT Silhouette écrémé, à dominante verte, à Teneur Garantie en Vitamines B1, B6, B9, E et enrichi en vitamine D.
 - Lait stérilisé UHT Viva partiellement écrémé, enrichi en vitamines A, B1, B2, B3, B5, B6, B8, B9, B12, E, D.
- **Laits boissons:** Conditionné en emballage Combibloc 1litre, Tetra Pak 20cl avec paille et 1litre avec bouchon.
 - Lait stérilisé UHT au chocolat, dénommé « Candy Choco ».
 - Lait additionné de jus de fruits (Orange-Ananas et Pêche-Abricot), dénommé « Lait & Jus » et « Candy Jus ».
- **Poudre Instantanée :** lait entier en poudre, enrichi en vitamine A et D.
- **Boissons aux fruits :** Conditionné en emballage Tetra Pak avec paille
 - Boisson à l'Orange, à base de 20% de jus concentrés.

VI. Evolution du chiffre d'affaire :

2001 : Le chiffre d'affaires réalisé s'élève à près de **200** millions de DA (de mai à décembre 2001). Elle a produit près de 5.000.000 de litres de lait UHT, 650.000 litres de L'ben et 400.000 litres de Raïb. Cette période est marquée par les événements de Kabylie qui ont duré près de 2 mois, ce qui a paralysé la commercialisation des produits *Tchin-Lait*.

2002 : le chiffre d'affaires global s'élevait à 770 millions de DA, avec en plus, 13,4 millions de DA à l'exportation (Libye). Durant cette même période, *Tchin-Lait* a commercialisé 15,5 millions de litres de lait UHT, 2,4 millions de litres de L'ben, 2 millions de litres de Raïb et 48.000 litres de crème fraîche. Candia Fraîcheur a été lancé au mois de décembre 2002 avec près de 46.000 litres vendus.

2003 : *Tchin-Lait* a réalisé un chiffre d'affaires de 1,053 milliards de DA. 21 millions de litres de lait partiellement écrémé ont été vendus durant cette période, 1 millions de litres de lait Silhouette (lancé en janvier 2003) et 200.000 litres de lait Entier (lancé au mois de novembre 2003). *Tchin-Lait* a produit et vendu 1,5 millions de litres de L'ben, 1,6 millions de litres de Raïb, 2,7 millions de briques Fraîcheur (tous parfums confondus) et 9.000 litres de crème fraîche.

2004 : *Tchin-Lait* a réalisé un chiffre d'affaires de 1,534 milliards de DA. 28 millions de litres de lait partiellement écrémé ont été vendus durant cette période, 1,2 millions de litres de lait Silhouette, 2,5 millions de litres de lait Entier, 1,7 millions de litres de lait au chocolat « Candy Choco » (lancé en juin 2004) et 827.000 litres de Lait&Jus « Orange-Ananas » et « Pêche-Abricot » (lancés en octobre 2004). *Tchin-Lait* a produit et vendu 881.000 litres de L'ben, 1,5 millions de litres de Raïb, 1,27 millions de briques Fraîcheur 50cl et 168.000 briques de Fraîcheur 1l (lancé en mai 2004).

2005 : En juin *Tchin-Lait* a arrêté la fabrication et la commercialisation de ses produits frais L'ben, Raïb et Fraîcheur (cause : image de marque et la non disponibilité d'une chaîne logistique de froid). *Tchin-Lait* a réalisé un chiffre d'affaires de 1,968 milliards de DA. 38 millions de litres de lait partiellement écrémé ont été vendus durant cette période, 1.654 millions de litres de lait Silhouette, 3.942 millions de litres de lait Entier, 1.27 millions de litres de lait au chocolat « Candy Choco », dont 1.24 millions en format 1 litre et 22.600 litres en format 20 cl (lancé en Décembre 2005), 2.398 millions de litres de Lait&Jus « Orange-Ananas », « Pêche-Abricot » et « Fruits des bois » dont 2.334 millions en format 1 litre et 63.600 litres en format 20 cl (lancés en décembre 2005).

2006 : *Tchin-Lait* a réalisé un chiffre d'affaires de 2,274 milliards de DA. 41,7 millions de litres de lait partiellement écrémé ont été vendus durant cette période, 1,975 millions de litres de lait Silhouette, 4,645 millions de litres de lait Entier, 1,444 millions de litres de lait au chocolat « Candy Choco », dont 1 millions en format 1 litre et 444.000 litres en format 20 cl, 1,76 millions de litres de Lait&Jus « Orange-Ananas », « Pêche-Abricot » et « Fruits des bois » dont 939.000 litres en format 1 litre et 821.000 litres en format 20 cl. *Tchin-Lait* a lancé en janvier 2006 du lait aromatisé à la Fraise, elle en a vendu 210.000 litres durant cette année 2006.

2007 : *Tchin-lait* a réalisé un chiffre d'affaires de 2,754 milliards de DA. 41,89 millions de litres de lait partiellement écrémé ont été vendus durant cette période, 2,062 millions de litres de lait Silhouette, 3,589 millions de litres de lait Entier, 834 413 litres de lait VIVA (lancé en août 2007), 1.224 millions de litres de lait au chocolat « Candy Choco », dont 1 millions en format 1 litre et 224.000 litres en format 20 cl, 599 905 litres de Lait&Jus « Orange-Ananas », « Pêche-Abricot » et « Fruits des bois » dont 396 954 litres en format 1 litre et 202 950 litres en format 20 cl. Tchin-Lait a vendu 80 170 litres de lait aromatisé à la Fraise.

2008 : *Tchin-Lait* a arrêté la commercialisation du Lait&Jus « Fruits des Bois », aux formats 1L et 20Cl, et aussi le lait aromatisé à la Fraise, Candy Fraise 20cl. Durant cette même année Tchin-lait a réalisé un chiffre d'affaires de 3.123 milliards de DA. Les produits vendus durant cette période :

38,6 millions de litres de lait partiellement écrémé (en 1 litre) et 1,2 millions d'unités lait UHT partiellement écrémé, au format 50cl. 3,57 millions de litres de lait Entier. 2,58 millions de litres de lait VIVA. 1,78 millions de litres de lait Silhouette. 1,81 millions de litres de lait au chocolat « Candy Choco », dont 1,26 millions au format 1 litre et 543.248 litres, au format 20 cl. 910.327 litres de Lait&Jus « Orange-Ananas », « Pêche-Abricot », dont 575.055 litres en 1 litre et 335.272 litres en 20 cl. 270.626 litres de Boisson Orange 20 cl. Tchin-Lait a vendu 202.584 unités en Poudre Instantané (lancée en juin 2008).

L'évolution du chiffre d'affaire est illustrée dans la figure suivante :

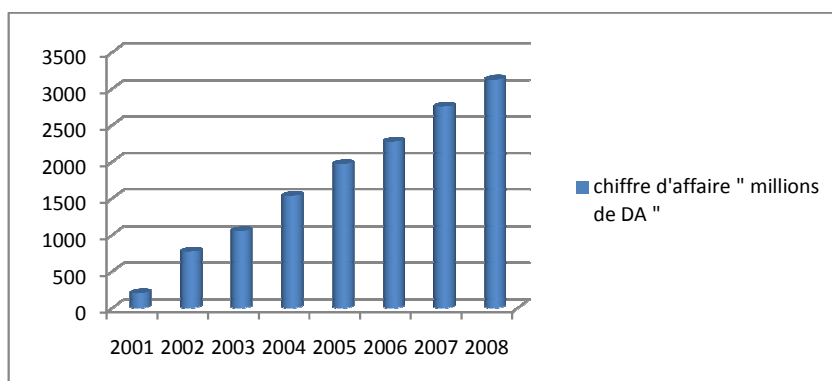


Figure 1.2- Evolution du chiffre d'affaire de Tchin-Lait

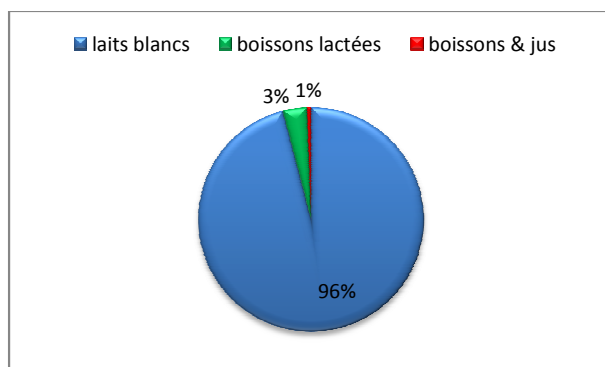


Figure 1.3- Part des segments de marché dans le chiffre d'affaire global

VII. Organisation générale :

VII.1 Organigramme :

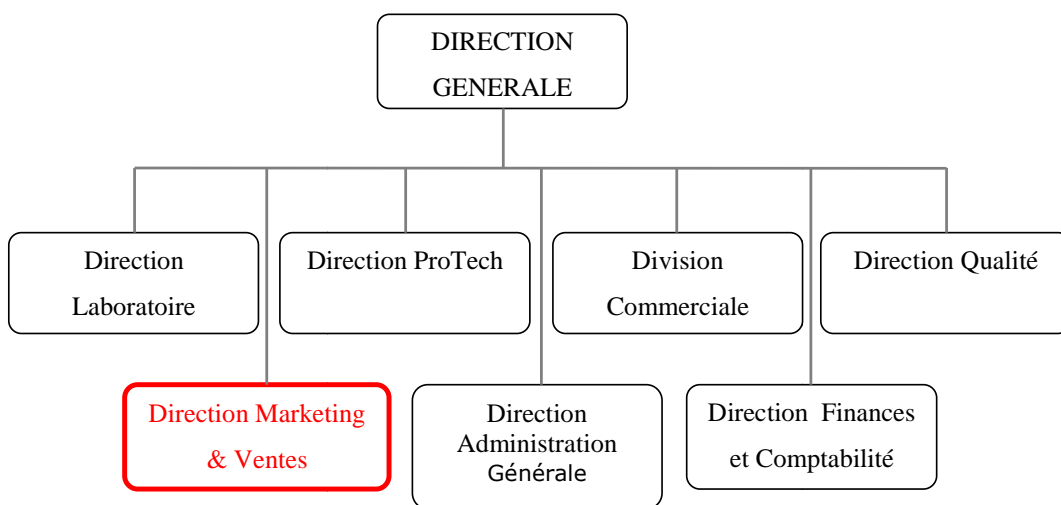


Figure 1.4- Organigramme général de Tchén-Lait²

² Source : direction marketing/vente

VII.2 Description des différents départements¹ :

▪ Direction générale :

Cette direction chapeaute l'ensemble des directions, elle gère et applique la politique et la stratégie de l'entreprise. Elle est représentée par :

- Le président directeur général (propriétaire de l'entreprise).
- Un service secrétariat qui assure les multiples tâches administratives.

▪ Direction administration générale :

Cette division s'occupe de :

- La gestion des affaires administrative de l'entreprise.
- La gestion du personnel.

▪ La direction laboratoire :

Cette direction assure le contrôle de la qualité du produit à toutes les étapes de la production : de la matière première au produit fini. Elle comprend deux laboratoires qui sont :

- Le laboratoire d'analyses physico-chimiques : sert à contrôler les paramètres physico-chimiques tels que le taux de matière grasse, l'acidité, PH, etc.
- Le laboratoire de microbiologie : pour le contrôle de la stérilité du lait.

▪ La direction production/technique (PROTECH) :

Cette direction a des missions bien déterminées qui consistent en :

- L'étude de la rénovation et la réhabilitation des équipements
- Le suivi et la coordination des actions de maintenance
- La définition de la politique de production de l'entreprise
- Le suivi de la technologie des fabrications et de la qualité des produits

Cette direction présente deux services qui sont :

- **Le service production** : Ce service prend en charge le :
 - ✓ **Process** : Réception, reconstitution et traitement thermique du produit.
 - ✓ **Packaging** : Conditionnement des produits finis, suremballage (fardelage et palettisation)
- **Le service technique** ce service a pour missions :
 - L'entretien mécanique, électrique et électronique des machines de traitement et conditionnement du lait ;
 - Gestion des stocks pièces de rechange ;

- L'entretien des utilités : Chaudières, compresseurs, bac à eau glacée, chambres froides, station de traitement des eaux.

- **La direction Marketing/Vente :** c'est au sein de cette direction que nous avons effectué notre stage, le rôle, l'organisation et les missions de cette direction seront détaillé plus bas.

- **La direction finances et comptabilité**

C'est la structure où sont centralisés les mouvements d'achat et de vente, l'encaissement, les dépenses pour tous les produits, matières et fournitures, prestations et salaires. Cette direction regroupe trois services qui sont :

- Service comptabilité générale;
- Service comptabilité analytique ;
- Service budget (finance).

- **La division commerciale :**

Cette division est en charge de tout ce qui est achats locaux ou étrangers, pour assurer l'approvisionnement en matières premières et en emballages pour la production et pièces de rechange pour la maintenance. Afin de faciliter la tâche de ce département, il a été subdivisé en deux services :

- **Service gestion des stocks :**

Ce service a pour mission la réception quantitative et qualitative de la marchandise et de la gestion des stocks.

- **Service approvisionnement :**

Ce service a pour missions l'approvisionnement en matières premières et en emballages pour la production et pièces de rechange pour la maintenance.

Conclusion : La présentation de l'entreprise est une partie essentielle pour orienter notre projet. En effet elle constitue un moyen permettant de comprendre l'environnement dans lequel une franchise *Candia* est née en Algérie, un élément primordial dans une démarche d'amélioration de la performance commerciale.

Chapitre II

Etat de l'art

INTRODUCTION :

Dans ce chapitre, nous allons définir des notions, terminologie et vocable ayant trait avec la fonction commerciale et la fonction marketing, les fonctions sur lesquelles est axé notre sujet d'étude. Nous commencerons, selon une chronologie historique, par présenter la fonction commerciale ensuite nous présenterons l'essentiel de la fonction marketing, donnerons un aperçu sur la notion de performance commerciale et finirons par donner quelques notions fondamentales sur la force de vente.

I. La fonction commerciale :

Dans son ouvrage « Administration Industrielle Générale », HENRY FAYOL a défini six (6) fonctions essentielles et indispensables au bon fonctionnement de l'entreprise, à savoir :

- La fonction administrative,
- La fonction commerciale,
- La fonction comptable,
- La fonction technique,
- La fonction financière,
- La fonction de sécurité.

Ainsi la fonction commerciale est l'une des plus vieilles fonctions de l'entreprise, étant donné sa raison d'être et celle de l'entreprise, qui est de vendre et de réaliser des bénéfices.

I.1 Rôle et objectifs :

La direction commerciale d'une entreprise est en charge de trois grandes missions :

- Augmenter le chiffre d'affaires et les marges.
- Développer la productivité commerciale.
- Accroître les compétences des équipes.[BLA2006]

C'est à la direction commerciale que se concrétisent les efforts de toute l'entreprise pour exister et se développer sur son marché.

Elle est donc directement en prise sur le marché et doit assurer un niveau de résultat économique qui se mesure en chiffre d'affaires. Cet indicateur compose naturellement avec les impératifs de rentabilité (coûts des structures et des actions et marges commerciales). Il se traduit en terme marketing par la part du marché (en valeur et en volume de vente) et par les taux de conquête et de fidélisation de clientèle. [CAM2005].

I.2 La direction commerciale :

En interface entre le client et l'entreprise, la fonction commerciale gère une politique permanente de compromis entre les impératifs de la direction générale. La direction générale attend des résultats, les commerciaux, de la considération. Quant aux clients, ils sont de plus en plus exigeants et infidèles. [BLA2006].

La fonction commerciale est plus au moins rattachée à la fonction marketing selon le schéma d'organisation retenu et son importance dépend de la taille de l'entreprise et de ses ambitions sur ses marchés. [CAM2005].

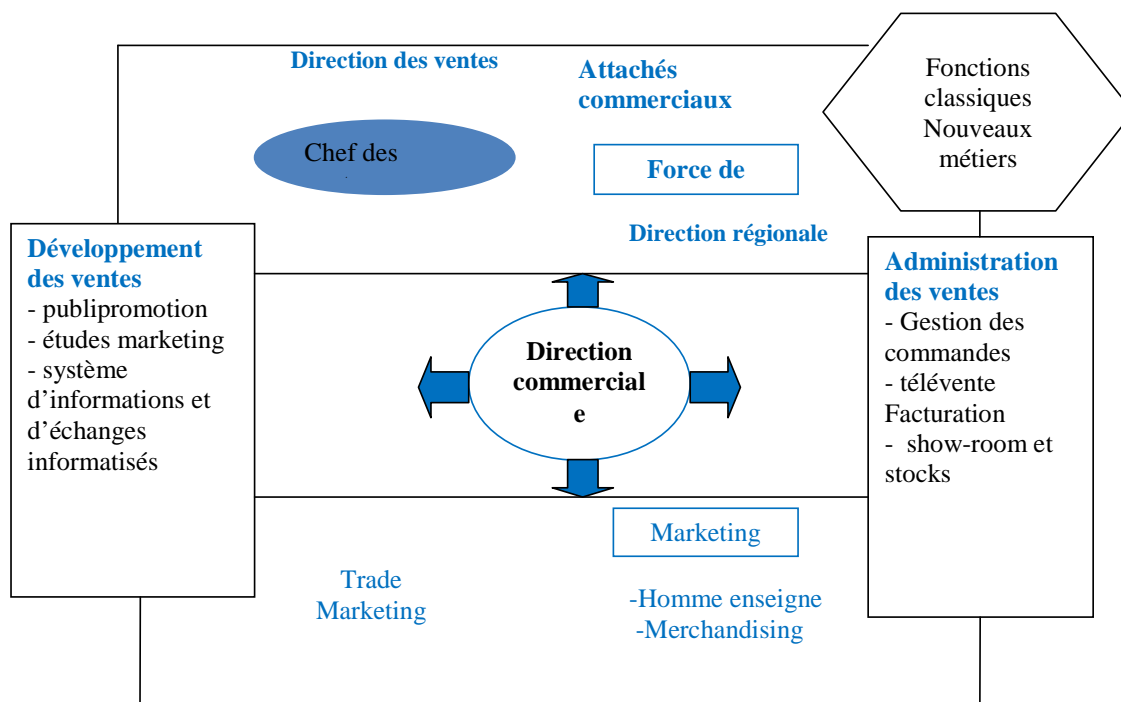


Figure 2.1 La direction commerciale au cœur du processus de vente. [BLA2006].

I.3 L'organisation de la fonction commerciale [BLA2006]:

Le choix de l'organisation commerciale dépend de la stratégie de l'entreprise ; on distingue quatre types « classique » de structure commerciale.

I.3.1 L'organisation géographique [BLA2006] :

Appelée aussi structure par zone, elle ne tient pas compte de la variété des produits et de la clientèle. C'est généralement une structure qui sert de base pour des combinaisons plus complexes. C'est pratiquement la seule possible lorsqu'on travaille avec des forces de vente supplétives ou déléguées car le contrat d'agent commercial porte en général sur une zone géographique. Cette structure trouve tout son sens quand les clients doivent être visités fréquemment, que la gamme de produits est homogène et qu'elle est vendue par des vendeurs au même profil.

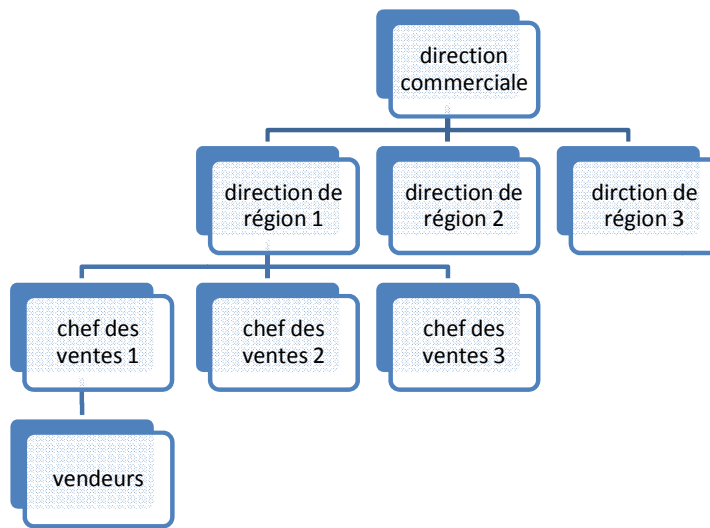


Figure 2.2 Organisation commerciale géographique [BAL 2002]

I.3.2 L'organisation par ligne de produits [BLA2006] :

Celle-ci est adaptée quand :

- L'entreprise commercialise des gammes de produits diversifiées, comportant des particularités techniques distinctes. La connaissance des produits impose des profils de commerciaux différents.
- Les produits sont tellement nombreux qu'un seul commercial ne peut les suivre.
- Les cibles clients ou les interlocuteurs chez un même client sont distinctes et les habitudes de consommation ou d'achats différentes.

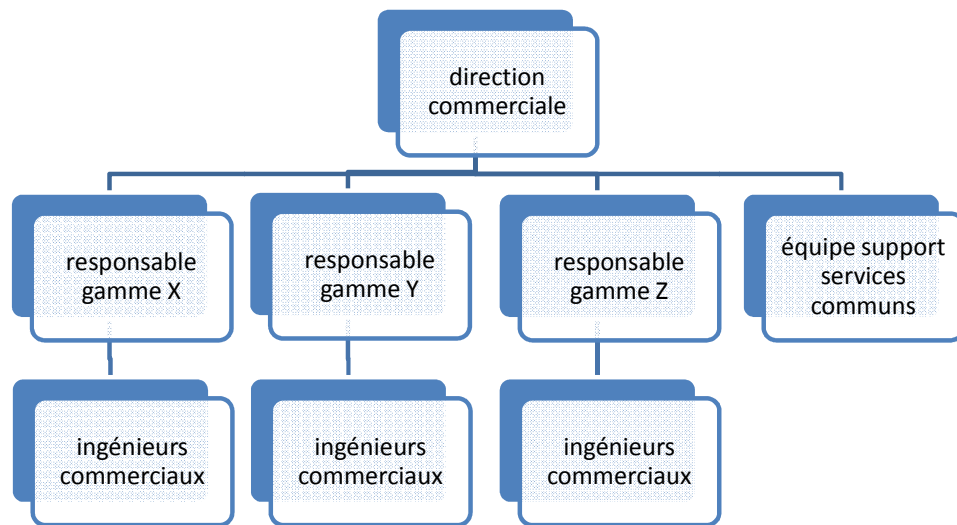


Figure 2.3 Organisation par ligne de produits [BAL 2002]

I.3.3 L'organisation par marché ou type de clients [BLA2006] :

Cette organisation convient lorsque l'entreprise s'adresse à des marchés ou des circuits de distribution qui nécessitent une approche différente.

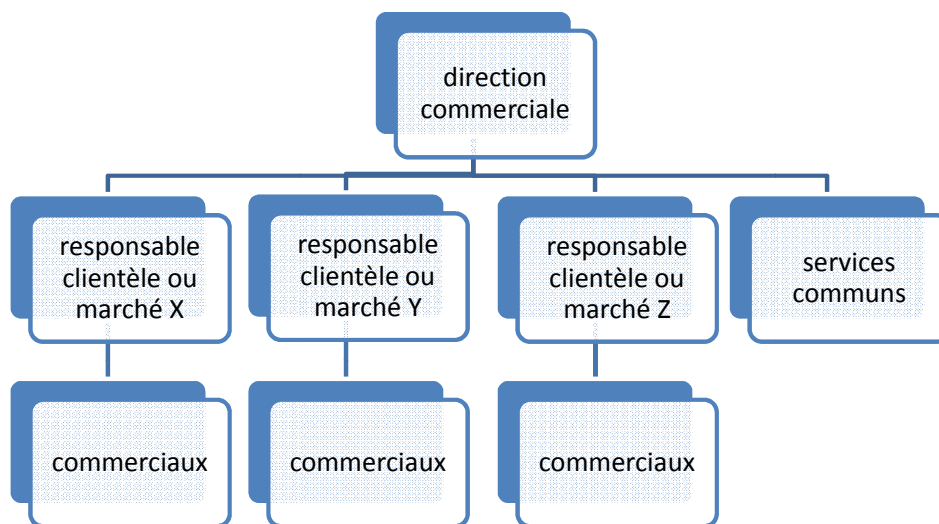


Figure 2.4 Organisation par type de clients [BAL 2002]

I.3.4 Le cas spécifique de grande consommation [BLA2006] :

Les entreprises du secteur de grande consommation sont face aux grands de la distribution qui ont désormais une force considérable et un pouvoir dont ils usent volontiers. Cette situation a fait naître une organisation spécifique. Ce secteur connaît une mutation rapide et en particulier :

- Une centralisation de la prise de décision chez les grandes enseignes, carrefour, Auchan, Cora, Promodès...
- La suppression des négociations sur les points de vente.
- Des demandes dans les magasins d'animations et de promotions spécifiques.

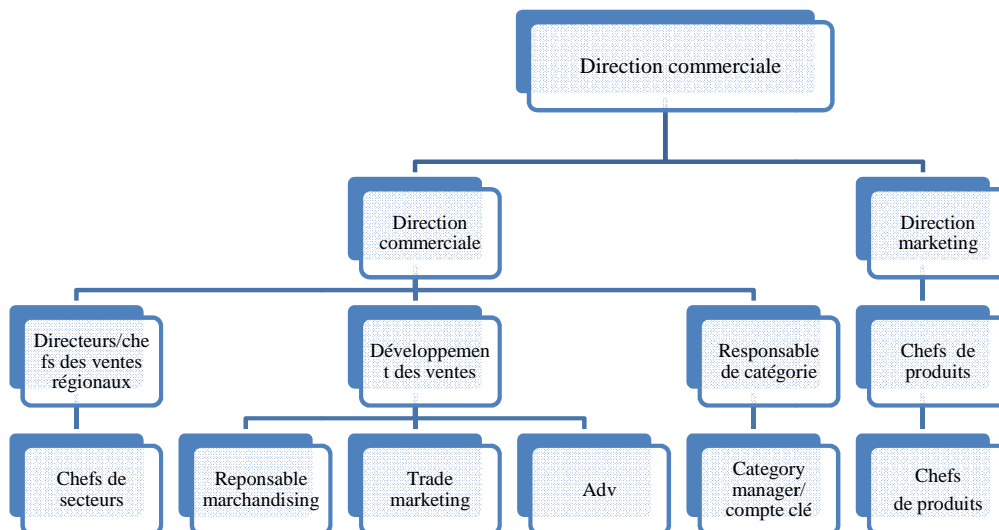


Figure 2.5 Organisation commerciale d'un fabricant en grande distribution [BAL 2002]

I.3.5 Avantages et limites des organisations commerciales traditionnelles

[BLA2006] :

	Avantages	Limites	Adaptée dans les situations
Organisation géographique	Evaluation facile des résultats. Frais de déplacements réduits. Suivi de la clientèle plus régulier	Ne tient pas compte de la variété des produits et des clients. Secteurs difficiles à équilibrer. Ne tien pas compte des pôles de décision, souvent centralisés.	Souvent la seule possible quand la force de vente n'est pas salariée de 'entreprise. Clients devant être vus fréquemment. Gamme de produits homogènes. Profil « unique » du commercial.
Organisation par ligne de produits	Bonne compétence produit et concurrence par un commercial « expert ».	Duplication de l'effort commercial chez un même client. Coûts accrus car secteurs géographiques plus étendus	Gamme de produits diversifiés. Produits très techniques imposant des connaissances différentes selon les vendeurs. Cibles clients distinctes, ou interlocuteurs différents chez un client « grand compte ».
Organisation par marché ou par cibles clients	Meilleure connaissance des clients, des clés de succès sur un marché.	Duplication des coûts commerciaux. Tension possible entre commerciaux lorsque les clients ont des activités multi-marchés.	Marchés distincts. Circuits de distribution distincts.

Table 2.1- Avantages et limites des organisations commerciales traditionnelles [BLA2006].

I.3.6 Les nouvelles organisations commerciales :

Chaque entreprise est spécifique, mais toutes ou presque déploient des stratégies orientées clients. L'objectif des structures, notamment commerciales, est de gagner en proximité client, en réactivité, en efficacité et en productivité. [BLA2006].

- Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) ont introduit un outil qui renforce encore l'orientation client sous le nom de Management de la Relation Client (CRM³), et pour partager l'information client, capital dans la bataille de la proximité.
- Exploitation de nouveaux moyens de contact et de commercialisation (call-center).
- Adaptation de la structure en fonction de la valeur-client. [BLA2006].

La figure 2.6 propose un schéma d'organisation marketing-commercial interne à l'entreprise qui adresse de façon distincte les clients selon leur « valeur » :

- Les décideurs des clients « grands comptes » ou « comptes stratégiques » sont suivis par une force de vente dédiée « grands comptes » qui négocient essentiellement des accords nationaux ou internationaux...Localement, sur le terrain, le relais est pris par les commerciaux en région qui font vivre les accords et développent le business localement, pour un niveau de décideur « local ». enfin, le suivi des affaires au quotidien est assuré par un *call-center* ou un réseau de distribution externe.
- Les clients dont la valeur est moyenne sont suivis par la force de vente locale.
- Les clients à plus faible valeur sont traités à distance.
- Le marketing intervient ici en fonction support, notamment au niveau du marketing opérationnel, qui contribue au multi-canal en appuyant les démarches commerciales par des actions ciblées.
- La fonction « marketing relationnel » organise cette gestion « multi-canal » de la relation client et peut dépendre à la fois de la direction marketing ou de la direction commerciale. [BLA2006].

³ CRM: *Customer Relationship Management*.

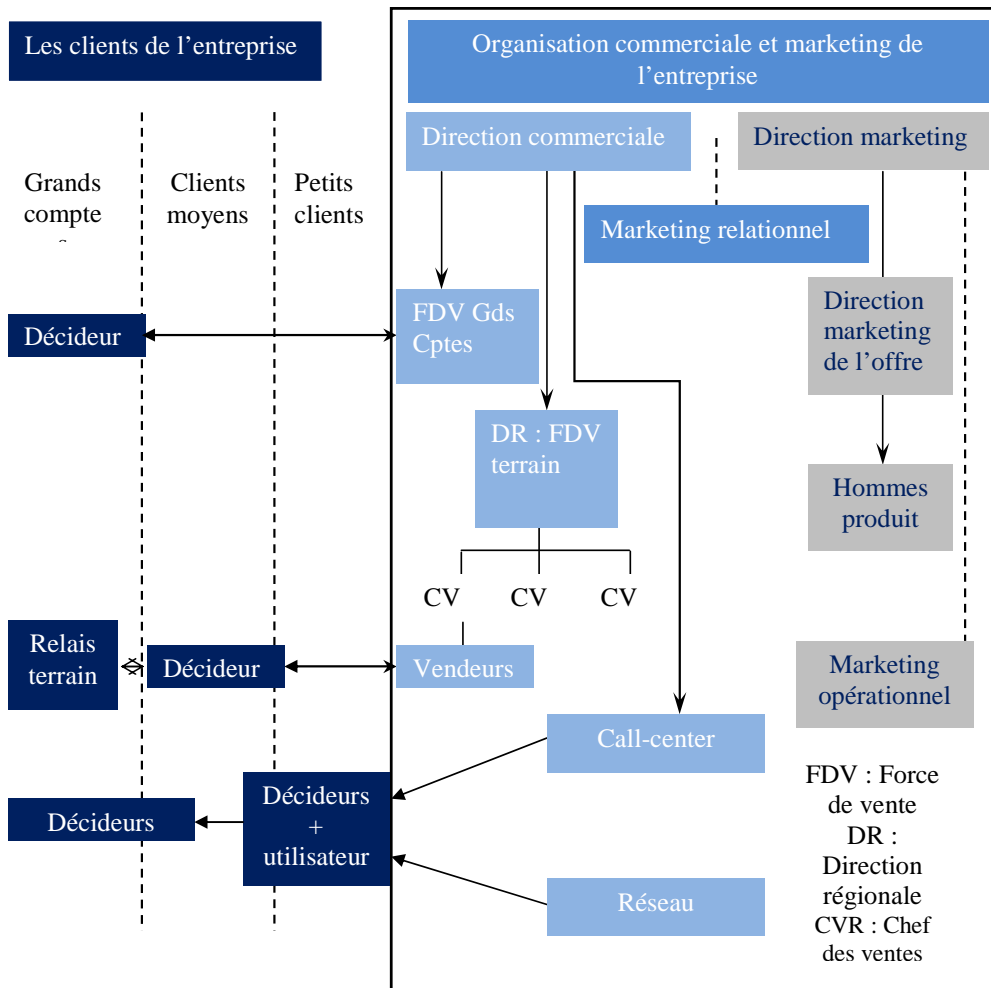


Figure 2.6 exemple de structure multi-canal orientée client [BLA2006]

Les avantages de la structure multi-canal orientée client [BLA2006]:

- Affectation optimale des ressources commerciale en fonction d'une segmentation selon la valeur du client.
- Possibilité de compléter les efforts de la structure par des opérations marketing ciblées.
- Proximité des vendeurs « grands comptes » des lieux de décision, souvent centralisés.
- Relais optimal avec la présence terrain (répartition géographique) des vendeurs « classiques ».

- Possibilité de tirer profit d'opportunités géographiques grâce à une présence terrain locale.

Les points de vigilance du modèle multi-canal orienté client [BLA2006]:

- La segmentation du portefeuille client est essentielle et doit être remise à jour périodiquement.
- Le management commercial doit permettre de faire fonctionner des équipes différentes en mode projet.
- La culture client doit être totalement partagée, de même que l'information client.
- Les objectifs commerciaux doivent comprendre des objectifs individuels et collectifs.
- L'optimisation du système se fait par l'emploi de techniques et outils marketing, pilotés par la direction commerciale dans le but de valoriser toujours plus le capital client.
- L'activité de prospection est à répartir chez les différents acteurs du système en affectant les grands comptes par marché, par exemple.

I.4 Plan d'action commerciale :

I.4.1 Définition et objectifs :

Le plan d'actions commerciales ou PAC est la traduction opérationnelle des objectifs stratégiques et marketing de l'entreprise. Il synthétise la stratégie commerciale et formalise son déploiement. Il permet de donner aux prévisions de ventes faites dans le plan marketing toutes leurs chances de réussir en fonction d'une analyse fine des secteurs de vente. C'est l'outil de contrôle, de planification et d'organisation du commercial. Il peut être réalisé annuellement, trimestriellement ou même ponctuellement, lors d'une action commerciale par exemple.

Quelle que soit sa périodicité, le PAC s'inscrit dans une logique de cascade par rapport aux décisions en amont.

Le PAC est un outil :

De pilotage : de l'activité commerciale et de suivi des résultats par rapport aux objectifs fixés.

De traçabilité des décisions prises et de leurs fondements.

De communication : auprès de la direction générale, d'une part, pour augmenter ses choix, en garantir la cohérence par rapport aux orientations stratégiques et marketing ; auprès des commerciaux, d'une autre part, pour leur donner de la vision sur l'activité, son avenir, les moyens mis à disposition et ainsi les aider à réussir leurs objectifs.

I.4.2 Les étapes de la démarche PAC :

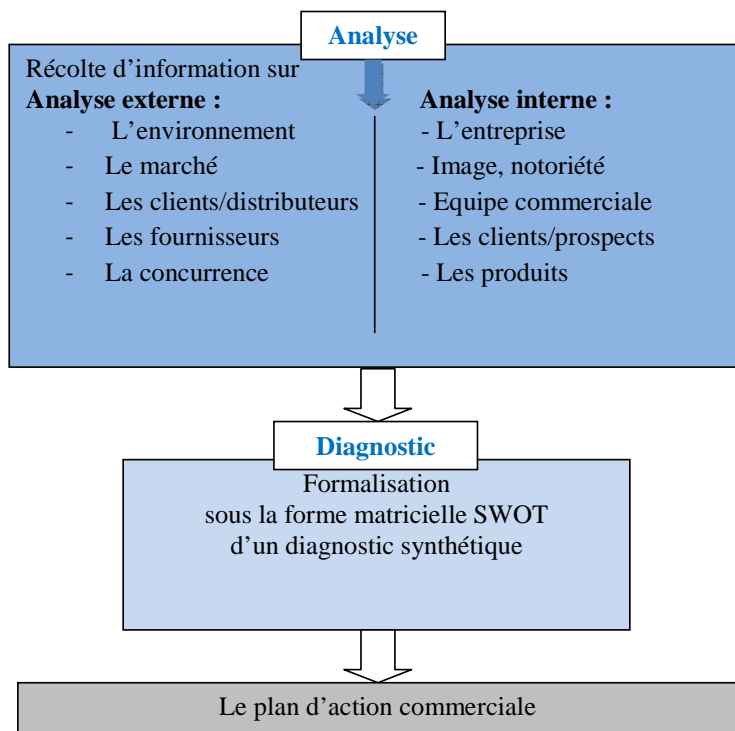


Figure 2.7 Etapes du plan d'actions commerciales [BLA 2006]

II. Fonction marketing :

II.1 Définition :

L'American Marketing Association (AMA) propose deux définitions du terme marketing (mercatique) :

- *Première définition* – Le marketing est l'ensemble de toutes les activités commerciales dont le but est d'assurer la vente des produits en fonction des besoins des consommateurs ;

- *Deuxième définition* – le marketing est l'ensemble des techniques commerciales qui commencent à la conception du produit et finissent lors de sa distribution finale. [FOG 1995].

Le marketing est l'ensemble des méthodes et des moyens dont dispose une organisation pour promouvoir, dans les publics auxquels elle s'intéresse, des comportements favorables à la réalisation de ses propres objectifs. [LEN 2000]

Toutes ces définitions tournent autour de la satisfaction d'un besoin, en utilisant des méthodes et techniques permettant d'offrir le bon produit et au bon moment, et pour l'entreprise, à moindre coût. Le marketing a donc pour mission de créer de la valeur pour l'entreprise.

II.2 L'avènement de l'approche marketing :

L'avènement du marketing modifie les relations d'échanges entre l'entreprise et son marché, nécessairement le marketing implique un nouvel état d'esprit, une nouvelle forme de réflexion et de nouveaux comportements. [VAN2006].

La littérature disponible dans ce domaine distingue, l'approche marketing de l'approche production et de l'approche commerciale. Une nouvelle approche du marketing est l'orientation clients.

1. **L'approche production** : cette approche se résume par cette phrase : « **Il suffit de produire pour vendre** ». L'entreprise détient un savoir-faire, fabrique ses produits et les écoule sur ses marchés. Cette approche fonctionne bien, lorsque la demande est supérieure à l'offre, comme au début de l'ère industrielle ou de la société de consommation, en situation de pénurie ou sur des marchés émergents. [VAN2006]
2. **L'approche commerciale (marketing de masse indifférencié)**: cette approche tient en quelques mots : « **Il faut vendre au plus grand nombre de clients le plus de produits possibles** ». Cette vision va de pair avec les référencements dans les circuits de distribution et avec le développement des forces de ventes terrains et sédentaires. [VAN2006]
3. **L'approche marketing (marketing segmenté)**: l'approche marketing pour une entreprise peut se résumer de la manière suivante : « **Il faut créer, mettre à disposition et communiquer auprès de nos marchés cibles une offre plus compétitive que celle de la concurrence.** ». Cela nécessite de partir des besoins du marché avant de produire et de commercialiser. Cela implique d'innover soit sur

l'offre, soit sur les services associés, soit sur la communication, soit encore sur la relation client/entreprise. [VAN2006]

4. **L'approche marketing client (marketing individualisé ou one to one) :** Cette récente évolution du marketing peut se traduire ainsi: « **Il faut créer de la valeur pour chaque clients, ce qui induit une relation client/entreprise personnalisée et visant la fidélisation.** ». Dans une économie où l'offre est surabondante, où le client n'a que l'embarras du choix, il s'agit pour l'entreprise d'apporter aux clients qu'elle souhaite attirer ou fidéliser, satisfaction et création de valeur, tant par son offre que par la relation établie. Cette approche marketing client est en développement et se superpose à l'approche marketing plutôt centrée sur le produit et pour une consommation de masse. [VAN2006]

II.3 Elargissement des fonctions du marketing [LEN2000] :

Pendant longtemps, le marketing s'est confondu avec la vente au sens étroit du terme, c'est-à-dire qu'il se limitait à l'activité des représentants, à la distribution physiques des produits et à leur facturation. En d'autres termes, le marketing commençait après que le produit avait été conçu, qu'il avait été fabriqué et que son prix avait été fixé ; il se terminait lorsque le transfert juridique de propriété du producteur à l'acheteur s'était accompli. A ces fonctions initiales est venue parfois s'ajouter la publicité, dont le rôle était de soutenir le travail des vendeurs. Mais les entreprises ont pris conscience peu à peu de ce que, pour conserver et développer leurs marchés, il ne suffit pas de chercher à *écouler* une marchandise déjà produite, à un prix déjà fixé. Il faut, avant même de la produire et de la concevoir, s'assurer qu'elle disposera d'une clientèle. Mieux encore, il faut partir de *l'analyse des besoins du marché* pour décider ce que l'on va produire et du prix auquel on vendra. On s'est aperçu en outre que, pour la plupart des produits, la conservation d'une clientèle fidèle suppose que les acheteurs soient pleinement *satisfaits* de leurs achats et que, par conséquent, il est nécessaire de leur assurer un service *après-vente*.

A la suite de cette extension des fonctions marketing, on distingue aujourd'hui le marketing d'étude, le marketing stratégique et le marketing opérationnel.

Marketing d'étude	Etude du marché (enquêtes) Suivi de la position concurrentielle (panels, piges...) Contrôle de l'efficacité des actions marketing
Marketing stratégique	Choix des marchés (ou des clientèles) cibles Conception du produit et des services qui l'accompagnent Fixation des prix Choix des canaux de distribution et relations producteurs-distributeurs Elaboration d'une stratégie de marque et de communication
Marketing opérationnel	Mise en œuvre des campagnes de publicité et de promotion Action des vendeurs et marketing direct Distribution des produits et merchandising Services après-vente

Table 2.2- Extension des fonctions marketing [LEN 2000]

Le marketing d'étude est l'analyse du marché dans toutes ses dimensions (acheteurs et consommateur, concurrence, environnement) et la mesure des résultats des actions engagées.

Le marketing stratégique recouvre les fonctions qui, logiquement et chronologiquement, précèdent la production et la mise en vente du produit, à savoir le choix des marchés cible, la stratégie de marque, la conception du produit, la fixation de son prix, le choix des canaux par lesquels il sera distribué et l'élaboration d'une stratégie de communication et de promotion.

Le marketing opérationnel désigne les opérations de marketing postérieures à la production, à savoir la mise en œuvre des campagnes de publicité et de promotion, l'action des vendeurs, la distribution et les services après-vente. [LEN2000].

1° Marketing d'étude

*Connaitre le marché, son environnement,
la concurrence, mesurer l'efficacité des
politiques marketing.*



2° Marketing stratégique

*Définir les objectifs, les cibles et les
moyens pour les atteindre*



3° Marketing terrain ou marketing opérationnel

Mettre en œuvre les décisions

Figure 2.8 Les trois phases du marketing [LEN2000]

Les outils, techniques et méthodes utilisés selon les phases du marketing

Phase du marketing	Exemples de techniques appropriées
Marketing d'étude	<ul style="list-style-type: none"> - Sondage, études de motivations, panels, études macro-économiques et environnementales, analyse des courants socioculturels, veille concurrentielle, prévisions de ventes tests de concepts, de produits, étude d'audience des médias, création et exploitation de bases de données... - Analyse du portefeuille de marques, de produits, d'activités... - Analyse des coûts et de la rentabilité.
Marketing stratégique	Techniques de positionnement, de fixation des prix, de stratégie de communication (création, médiaplanning), marchés tests, modèles de simulation...
Marketing terrain	Merchandising, promotion des ventes, management des forces de vente (recrutement, formation, stimulation)...

Table 2.3- Les techniques selon les phases du marketing [LEN2000]

II.4 Extension du marketing à de nouveaux secteurs d'activité [LEN2000] :

Au même temps que s'élargissaient les fonctions du marketing, son champ d'application s'est considérablement étendu aux:

- Biens de grande consommation (alimentation, détergents, cosmétiques, etc.)
- Biens semi-durables (automobile, électroménager, etc.)
- Services au grand public (banque, tourisme, grande distribution, etc.)
- Biens industriels (équipements, machines, informatique, etc.)
- Paris politiques (marketing électoral)
- Organisations à but non lucratif (philanthropiques, religieuses, etc.)
- Organismes publics (gouvernement, administrations, etc.)

II.5 Le mix marketing:

Pour influencer la réponse du marché, l'entreprise dispose de nombreux moyens, dont la définition et la cohérence entre ses éléments est une étape primordiale dans l'élaboration d'une stratégie marketing et d'un plan d'action marketing ; ses moyens sont regroupés dans ce que les praticiens du domaine appellent : le mix marketing. [KOT2000]

McCarthy a proposé de regrouper ces variables en quatre catégories, qu'il a appelées les « 4P » : le *produit*, son *prix*, sa *mise en place* ou distribution et sa *promotion*. [KOT2000].

Une répartition des principales variables d'action marketing en fonction des « 4P » est présentée à la figure suivante :

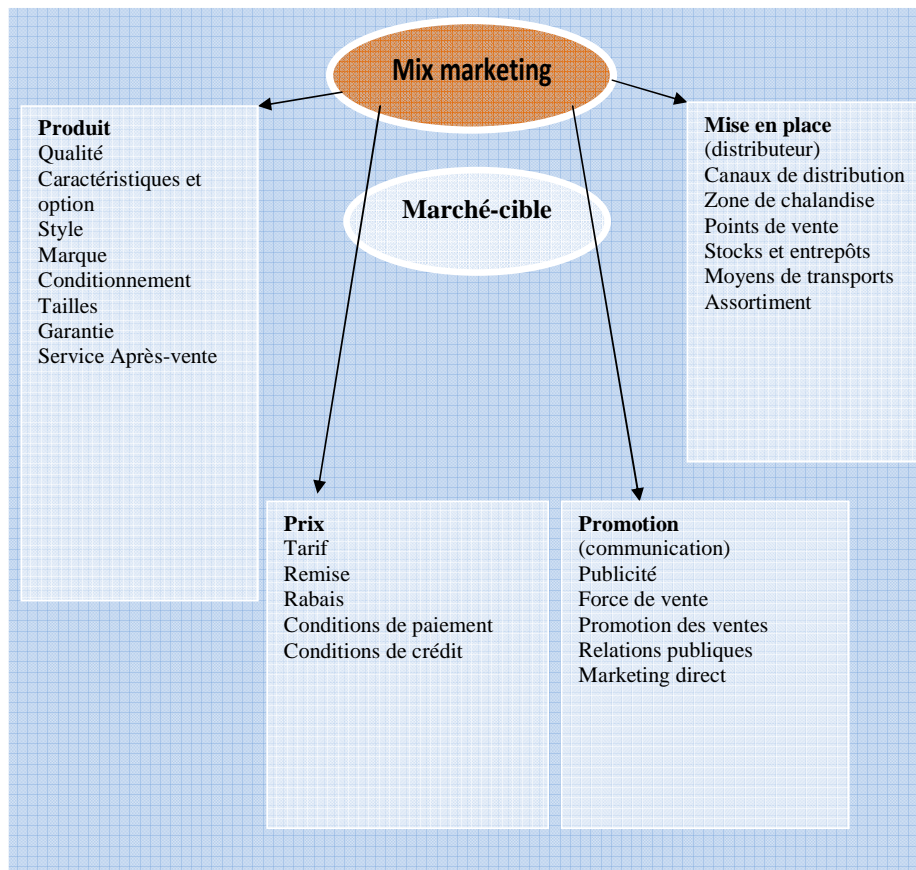


Figure 2.9 Les quatre variables (4P) du marketing [KOT 2000]

II.5.1 Le mix-produit [VAN2006] :

Il s'agit du produit mis sur le marché mais aussi de l'ensemble de l'offre produit+services associés, d'où la tendance de plus en plus fréquente à parler de « produit global ». définir ou développer le mix-produit englobe les éléments suivants :

- Les caractéristiques du produit et les avantages apportés au marché cible.
- Le packaging : données réglementaires et d'informations, design, logo...
- La contenance, le poids, le volume.
- Les informations clés, nécessaires à l'emploi du produit : DLC, mode d'emploi, posologie, conseils d'utilisation...
- Les services associés indissociables : un numéro vert, la garantie, une formation à l'utilisation...

II.5.2 Le mix-prix [VAN2006] :

Le responsable marketing est responsable du prix net des produits de la gamme ou de la marque qu'il gère. C'est-à-dire le prix réellement encaissé par l'entreprise, une fois déduits les remises, ristournes et rabais.

Le prix d'un produit est tributaire de nombreux critères qui ne dépendent pas du marketing :

- Prix de revient.
- Marge nette à obtenir.
- Retour sur investissement en cas d'innovation.
- Prix du marché.
- Contraintes réglementaires.

Le responsable marketing doit prendre en compte d'autres aspects marketing afin de définir sa stratégie prix :

- Stratégie prix concurrentielles.
- Sensibilité au prix du marché.
- Place du produit dans le cycle de vie.
- Positionnement du produit.
- Valeur perçue et prix.

Trois types stratégies s'offrent à lui :

- La stratégie d'écrémage visant un petit segment du marché et gardant un prix élevé par rapport au prix du marché.
- La stratégie de pénétration exerçant un prix inférieur au prix du concurrent principal. Elle s'accompagne d'une stratégie produit de base et vise une plus grande part de marché. C'est le cas du challenger.
- La stratégie d'alignement consistant à s'aligner sur les prix du marché.

II.5.3 Le mix-distribution [VAN2006] :

Le lieu de distribution du produit compte autant que ses caractéristiques, son prix et sa communication. Trois aspects sont à prendre en compte :

- Le choix des canaux de distribution, en fonction des cibles et du positionnement du produit.
- L'évaluation des circuits et l'évolution de ses parts de marché dans chaque circuit.
- Le marketing du distributeur, pour en comprendre les règles et mieux adapter son offre au distributeur.

II.5.4 Le mix-communication [VAN2006] :

La communication sur les produits et les marques sert à les promouvoir sur le marché, à en assurer les ventes et les achats. Pour cela deux types de communications sont utilisés :

- La communication de type « pull » qui consiste à « attirer » le consommateur vers le produit ou la marque.
- La communication de type « push » qui consiste à « pousser » le produit vers le consommateur.

La stratégie de communication consiste à déterminer autour du positionnement :

- Les cibles auprès desquelles l'entreprise va communiquer.
- Les objectifs de communication à atteindre pour chaque cible.
- Le message : mots clés, arguments, promesses...
- Les supports de communication.

Une fois la stratégie définie, on construit le plan de communication : Budget, mix-média, planning et mesure des résultats.

II.6 La force de vente :

II.6.1 Importance de la force de vente dans les entreprises :

La force de vente d'une entreprise se compose de l'ensemble des personnes qui ont pour mission principale de vendre ou de faire vendre les produits de l'entreprise au moyen de contrats directs avec les clients potentiels, les distributeurs ou les prescripteurs de ces produits. Toutes les entreprises ont une force de vente qui peut, dans certains cas, se limiter à une seule personne, mais qui peut aussi compter plusieurs centaines de vendeurs. L'importance numérique et les coûts des vendeurs dans l'économie sont considérables.

L'efficacité de la force de vente joue presque toujours le rôle essentiel dans le succès ou l'échec commercial d'une entreprise : la meilleure stratégie de marketing du monde, savamment conçue dans le silence du cabinet, risque fort d'échouer si elle n'est pas soutenue, sur le terrain, par des vendeurs compétents, motivés et performants.

II.6.2 L'organisation de la force de vente :

L'organisation de la force de vente consiste, pour l'essentiel, à définir les missions qui seront confiées aux vendeurs, à fixer le nombre des vendeurs, et à répartir entre eux les tâches à remplir.

II.6.3 La mise en place de la force de vente [KOT 2000] :

La force de vente constitue le seul lien et contact entre l'entreprise et sa clientèle, et de même elle constitue une source d'information fiable et pertinente pour l'entreprise en provenance de son marché. C'est pour ces raisons que sa mise en place constitue une étape importante pour l'entreprise et pour le client. La figure suivante nous montre le processus constituant la mise en place et la gestion de la force de vente.

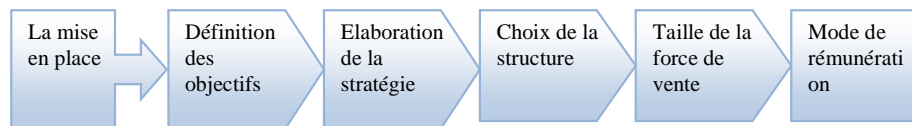


Figure 2.10- La mise en place et la gestion de la force de vente [KOT 2000].

▪ Les objectifs assignés aux vendeurs :

- *La prospection.* Elle consiste à découvrir de nouveaux clients.
- *La qualification.* Elle consiste à définir les priorités entre les clients à servir.

- *La communication.* Il s'agit de transmettre à la clientèle des informations relatives aux produits et services de l'entreprise.
 - *La vente.* Elle comporte plusieurs étapes : approche du client, présentation commerciale, réponse aux objectifs et conclusion.
 - *Le service.* Conseil, assistance technique ou financière et livraison.
 - *La collecte d'informations.* Le vendeur entreprend des études de marché et recueille des informations utiles à sa société ; il rédige, à intervalles réguliers, des rapports sur ses visites et ses résultats.
- **La structure de la force de vente : répartition des tâches entre les vendeurs :** Le mode d'organisation d'une force de vente dépend en grande partie de la stratégie adoptée. Si elle ne vend qu'un produit à des clients homogènes, l'entreprise optera pour une structure par secteurs. Si de nombreux produits ou marchés sont en jeu, une organisation par produits ou par clients se justifie davantage. [KOT 2000]
 - **La taille de la force de vente :** La détermination de la taille de la force de vente est un problème que l'on peut en général quantifier. Beaucoup de grosses sociétés font appel aux techniques de recherche opérationnelle pour le résoudre. Plus simplement, on peut utiliser une approche classique basée sur la charge de travail totale de la force de vente. La méthode comporte cinq étapes :
 1. On classe les clients par catégories de volumes correspondant à leurs achats annuels (réels ou estimés).
 2. On détermine la fréquence de visite souhaitable pour chaque catégorie (nombre de visites par client par an).
 3. On calcule la charge de travail globale, exprimée en nombre de visites à effectuer par an (en multipliant le nombre de clients dans chaque catégorie par la fréquence de visite correspondante).
 4. On fixe le nombre moyen de visites qu'un représentant peut effectuer dans une année.
 5. On obtient le nombre de représentants en divisant le nombre total de visites à faire dans l'année par le nombre annuel de visites pouvant être effectuées par un représentant.

La charge de travail ne comprend pas évidemment que les seules visites faites par les représentants pour vendre ses produits. Il faut estimer le temps qu'il doit consacrer à la prospection, au suivi des clients à ses tâches d'administration et à ses déplacements.
 - **La rémunération des représentants :** La mise en place d'une force de vente de haut niveau obéit à trois règles : 1) recruter des individus capables ; 2) savoir les motiver ; 3) savoir les garder. Dans ces trois domaines la politique de rémunération fait la différence.

Il n'est pas facile de mettre en place un système de rémunération qui satisfasse à la fois les représentants et la direction.

La rémunération se compose de quatre éléments dont le poids est déterminé par l'entreprise :

1. *La partie fixe* a pour but d'assurer au représentant une certaine stabilité de ses revenus.
2. *La partie variable*, qui peut prendre la forme d'une commission, d'une prime ou d'un intéressement aux bénéfices, vise à stimuler et à récompenser un surcroît d'activité.
3. *Les remboursements des frais* sont destinés à permettre au représentant d'entreprendre les efforts de vente qu'il juge nécessaires.
4. *Les avantages annexes*, tels que les congés payés, la voiture de fonction ou l'assurance vie, assurent la sécurité matérielle et augmente l'attrait du poste.

II.6.4 La gestion de la force de vente [KOT 2000]:

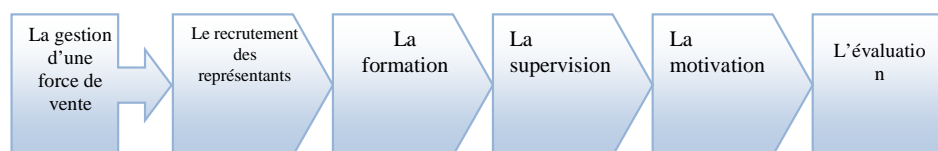


Figure 2.11- La gestion d'une force de vente [KOT 2000].

▪ **Le recrutement des vendeurs :** Bien choisir ses vendeurs est crucial pour la réussite d'une entreprise. Une enquête portant sur plus de 500 sociétés américaines a révélé qu'en moyenne 27% des représentants réalisent plus de 52% du chiffre d'affaires. En outre, il faut prendre en considération le gaspillage occasionné par le recrutement de personnes non compétentes. Les procédures de sélection varient en complexité, depuis la simple entrevue informelle jusqu'aux tests et entretiens psychotechniques approfondis.[KOT 2000]

▪ **La formation des représentants :** Un représentant doit :

- *Connaitre son entreprise et s'identifier à elle.*
- *Connaitre ses produits.*
- *Connaitre les caractéristiques de ses clients et de ses concurrents.*
- *Présenter ses produits de manière efficace.*
- *Connaitre l'étendue de ses propres responsabilités.*

▪ **La supervision des représentants :** Un représentant qui vient d'être engagé ne reçoit pas seulement un secteur, un mode de rémunération et une formation : il se voit également attribuer un supérieur. En exerçant son contrôle, le directeur des ventes cherche avant tout à guider et motiver ses représentants.

- **La motivation des vendeurs :** Trois chercheurs américains, Churchill, Ford et Walker, ont étudié les facteurs qui sous-tendent la motivation des vendeurs. Ils les résument à travers la séquence : motivation -> effort -> performance -> récompense -> satisfaction -> motivation. En d'autre terme, plus un vendeur est motivé, plus il s'investit dans son travail et meilleures sont ses performances. Il est alors mieux récompensé donc satisfait et motivé à poursuivre ses efforts.
- **L'évaluation :** Des évaluations pour les représentants doivent être faites régulièrement et à intervalles croissants depuis leurs recrutements.

II.7 Le plan marketing⁴ :

Le plan marketing a pour but de consigner par écrit les décisions marketing prises par l'entreprise, les moyens nécessaires pour les appliquer et les programmes détaillés d'action. Logiquement, on élabore deux plans marketing : un **plan à moyen terme** (4 à 6 ans, généralement), qui est une composante du plan stratégique de la firme, et un **plan à court terme** (pour l'année à venir) intégré dans l'ensemble des plans à court terme qui donnent lieu à la construction du budget. Ces plans présentent entre eux une cohérence, la modification de l'un devant entraîner la modification de l'autre. Rares sont les décisions prises qui n'auront d'impact que sur une année : de ce fait, ces deux plans ont en pratique un **aspect stratégique**. Un plan marketing prévoit des **objectifs chiffrés** à chaque niveau hiérarchique ou de fonction (direction marketing, chef de produits, responsable de zone...), les stratégies décidées ainsi que les moyens nécessaires pour leur mise en œuvre, toutes les actions marketing à entreprendre et bien entendu les procédures et les moyens de contrôle des résultats afin de les confronter aux prévisions et de réagir vite aux variations de l'environnement, notamment des marchés et des concurrents.

- **La politique de l'entreprise :** comporte les métiers qu'elle exerce, ses vocations, les valeurs et l'éthique qu'elle applique.
- **Le diagnostic :** présente une composante externe et une composante interne. L'extérieur, c'est l'environnement, au sens très large du terme : économique, juridique, social, technique, comprenant bien entendu les clients et les prospects, les marchés, les concurrents. L'environnement est plus ou moins favorable à l'entreprise. À l'intérieur, il s'agit de ce qu'on nomme habituellement forces et faiblesses, et potentiel : management, capacités des personnes, structure du bilan, ratios financiers...

⁴ Technique d'Ingénieur « Les fonctions commerciales et le marketing »

- **Les objectifs globaux :** découlent de la politique et du diagnostic. Ils incluent généralement un *challenge*, supposant qu'il faut fournir un effort particulier pour arriver à des objectifs plus ambitieux que ce qui découle du diagnostic. Ces objectifs comportent le chiffre d'affaires, sa progression, le cash-flow, le bénéfice, la rentabilité (bénéfice après impôts/situation nette), les parts des marchés...
- **La situation marketing :** résulte d'informations concernant le marché, les performances des produits, la concurrence, le réseau de distribution. On définit les segments des marchés, les facteurs susceptibles d'affecter les ventes sur ces segments, d'affecter le chiffre d'affaires, les prix et les marges. On analyse les concurrents principaux et leurs stratégies de prix, de qualité, de service, de distribution, de communication. On s'intéresse également à la part de marché de l'entreprise.
- **Les contraintes et opportunité :** Une législation nouvelle qui interdit un produit est une contrainte pouvant être mortelle. Une récession économique est une contrainte qui pèsera sur les ventes si celles-ci sont liées au pouvoir d'achat des consommateurs. Il y a également des opportunités: par exemple, l'obligation de diminuer les pollutions est une source de nouveaux besoins et donc de nouveaux marchés (des insecticides protégeant les semences pour réduire les traitements ultérieurs...).

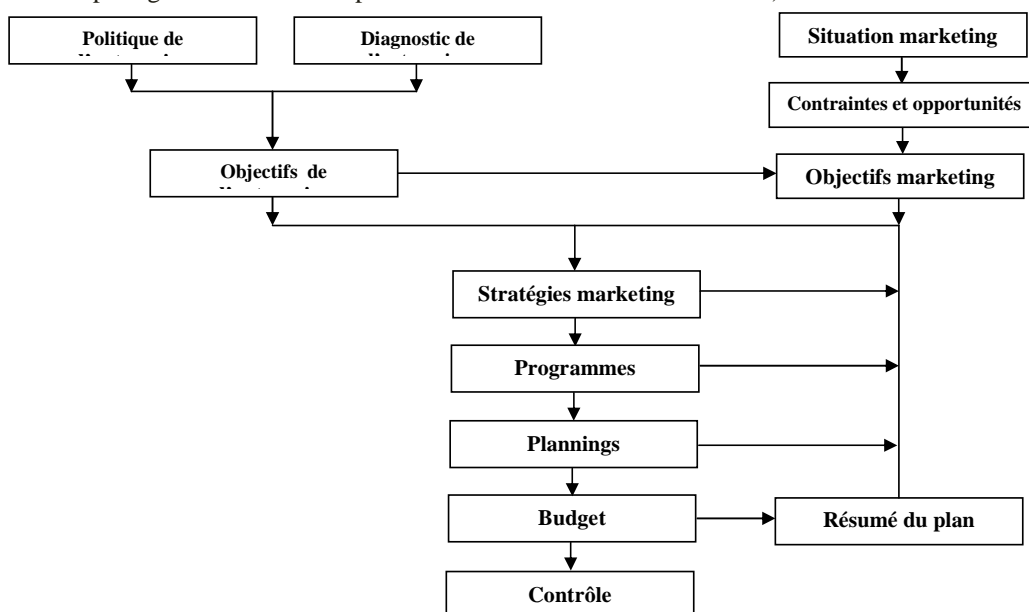


Figure 2.12 Les étapes d'élaboration d'un plan marketing ⁵

⁵ Technique d'Ingénieur « Les fonctions commerciales et le marketing »

II.8 Interactivité marketing/vente :

De larges zones de recouvrement existent entre ces deux termes, et entre les fonctions qu'ils représentent. On les différencie parfois de la façon suivante :

Le marketing s'occuperait d'études et de stratégie, alors que le commercial serait axé sur la fonction de vente. Cette distinction n'est guère satisfaisante : la scission en une fonction amont, en quelque sorte, qui serait le marketing et une fonction commerciale, en aval, directement en contact avec le client pose le problème de coordination. [LEV2001]

Le marketing s'appuie sur les études de marché pour identifier les mécanismes du comportement du consommateur, déterminer les points d'entrée et les objectifs sur un marché et concevoir une offre concurrentielle. Les positionnements de marques, les gammes de produits, les niveaux de prix, les campagnes de communication et les zones et structures de distribution sont définis par le marketing.

La fonction commerciale s'articule autour des logiques de zones de chalandises (territoire à occuper) ; de segments de consommation (professionnelle ou particulière par exemple) ; et de marques ou de gammes, le cas échéant. [CAM2005]

Les réseaux de vente épousent les découpages retenus par le marketing et établissent la rencontre effective en l'offre et la demande. Le réseau effectue donc le relais entre les *marketers* et le marché par l'entremise d'une structure de vente : forces et/ou points de vente. Il rend visible l'offre par sa mise sur le marché et par son identité (révélée alors aux consommateurs par une enseigne de distribution). Le réseau commercial peut être considéré comme une interface entre offre et demande. Il a pour finalité de vendre en relayant le plan marketing, en rendant visible et désirable l'offre et en assurant la présence et la couverture des marchés visés. [CAM2005]

En réalité, commercial et marketing ont l'un et l'autre pour mission d'assurer le plus efficacement possible l'interaction de l'entreprise avec le marché, alors que le premier met l'accent sur un moyen traditionnel, la vente, le second, sans négliger ce moyen qui est aussi son but final, s'appuie, pour le préparer et l'accompagner, sur des outils nettement plus

sophistiqué, comme les études de marché, le positionnement, ou la publicité. [LEV 2001]

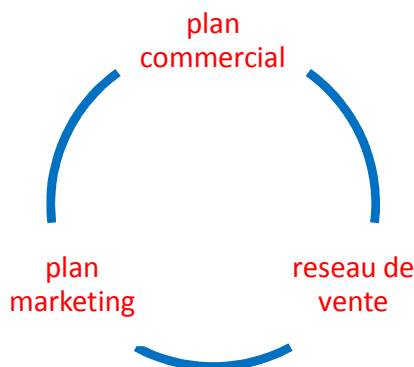


Figure 2.13 Interaction Marketing-vente [CAM2005]

Une organisation marketing efficace intègre la fonction de vente, en effet la distinction entre les deux relève plutôt de l'histoire : les entreprises ont commencé par mettre en place une force de vente pour commercialiser leur produit, avant de se doter d'outils de marketing plus sophistiqués. [LEV 2001]

III. La performance commerciale:

Guidée ou poussée par l'évolution accélérée de leur environnement (concentration, compétitivité accrue, innovation technologique, mondialisation...), les entreprises en quête de performance se sont souvent focalisées en priorité sur la recherche de productivité industrielle, l'amélioration de la qualité et la mise en place de système de gestion. [BAL2002]

Pour rester compétitives et fidéliser les clients, les entreprises ont dû remettre en cause leur offre, leur approche commerciale et leur organisation. [BAL2002]

On ne peut pas améliorer l'efficacité d'un dispositif commercial en agissant sur un levier de manière isolée. La performance globale du dispositif commercial repose sur le bon fonctionnement de chaque partie, mais également sur la cohérence de toutes les composantes qui sont intimement liées. [BAL2002]

L'organisation commerciale et marketing, l'animation et la motivation de la force de vente, le système d'information et l'administration des ventes sont des éléments essentiels de l'efficacité commerciale. [BAL2002]

La figure suivante représente le schéma général des ressources commerciales.

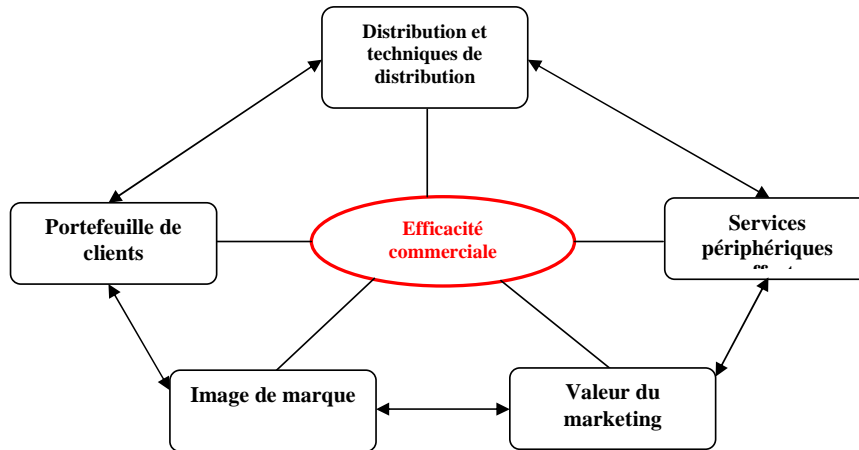


Figure 2.14 Contribution des ressources à l'efficacité commerciale [ATA1993]

- **Le portefeuille de clients [ATA1993]:**

L'analyse de la performance « clientèle » de l'entreprise est fondée sur l'inventaire et la typologie des clients. Qui est le client final ? Qui est le client direct ?

- **Études des techniques de distribution [ATA1993]:**

Pour maîtriser la distribution, on dispose des ressources suivantes :

- La force de vente,
- Les moyens logistiques,
- Les prescripteurs.

- **Services périphériques [ATA1993]:**

Dans certaines activités, les services périphériques sont importants, voir des facteurs clés de succès. On distingue :

- **Les services avant la vente :** par exemple, contribution à la conception du packaging pour une entreprise d'emballage.
- **Les services accompagnant la vente :** financement de l'achat, pose, ports, assistance technique, garantie,
- **Les services après vente** comme la maintenance, l'assistance téléphonique pour utilisateurs, les réparations,
- **Les services complémentaires :** rachat du matériel utilisé

- **Valeur du marketing :**
- **Image et notoriété :**

L'image de l'entreprise est une ressource incorporelle qui la lie à sa clientèle et qui stabilise ou fragilise les relations fournisseurs-clients.

Conclusion :

Ce chapitre nous a permis de survoler les fonctions marketing et commerciale et de voir les concepts utilisés dans ces domaines. Nous avons aussi vu la performance commerciale et comment l'appréhender.

Ces éléments ont été essentiels pour mener à bien notre projet de fin d'étude, et essentiellement la partie la plus importante, à savoir le diagnostic fonctionnel, objet du chapitre suivant.

Chapitre III.....

Diagnostic fonctionnel

INTRODUCTION :

Une action d'amélioration doit s'appliquer sur des leviers de performance prédéfinis. Pour savoir sur quels leviers nous devons agir, il nous est indispensable de faire un diagnostic fonctionnel, qui nous permettra d'en tirer les points faibles et les points forts de la fonction marketing/vente.

Un diagnostic fonctionnel ne pourra pas, à lui seul, justifier un plan d'action, sauf s'il est complété par un diagnostic de l'environnement externe de l'entreprise, un environnement pour et par lequel l'entreprise vit.

1. Définition du diagnostic :

Le mot diagnostic vient du grec *diagnosticos* qui signifie apte à discerner. L'objectif majeur d'un diagnostic est de connaître l'état réel d'une entreprise et vérifier dans quelle mesure elle est capable de réaliser les objectifs envisagés. Capet, Causse et Menier affirment que « faire un diagnostic, c'est découvrir et prendre conscience des facteurs qui influent sur l'évolution de l'entreprise, ses points forts et ses points faibles, les opportunités et les menaces ». [FOG1995]. On peut faire un diagnostic dans deux situations possibles :

- **l'entreprise est en difficulté** : le diagnostic est nécessaire pour essayer de trouver des solutions et un « remède » à la situation critique de l'entreprise, ce diagnostic peut concerner toutes les fonctions de l'entreprise (diagnostic global), ou une fonction de l'entreprise, ou encore, le diagnostic global nous oblige à approfondir dans l'analyse d'une fonction (diagnostic fonctionnel).
- **l'entreprise est en bonne santé** : le diagnostic n'est pas nécessaire, mais il dépend de la volonté du manager de s'inscrire dans une logique d'amélioration des performances en continue, et donc, il va devoir diagnostiquer son activité et sa fonction, pour déceler d'éventuelles actions d'amélioration.

À travers le diagnostic que nous allons effectuer, nous prétendons identifier des leviers de performances, sur lesquels, nous pourrions éventuellement agir selon un plan d'action que nous allons proposer.

2. les outils du diagnostic :

Pour mener à bien le diagnostic, nous avons utilisé les outils suivants :

- ✓ **Documents formels** : issus du système d'information formel de l'entreprise :
 - Analyse de documents de l'entreprise (le bilan avec lequel nous avons effectué une analyse financière de l'entreprise, l'organigramme, les processus de vente et marketing).
- ✓ **Observation en temps réel** :
 - Analyse de l'organisation et observation des comportements du personnel.
- ✓ **Entretiens** :
 - Une grille de diagnostic que nous avons transmise aux intéressés.
 - Des questions ouvertes et fermées à travers des entretiens.

Pour le diagnostic, nous distinguerons deux parties, une première concernant le diagnostic externe et une deuxième partie concernant le diagnostic fonctionnel.

I. DIAGNOSTIC EXTERNE :

Introduction :

L'entreprise comme agent économique évolue dans un environnement dont elle est continuellement en interaction. L'environnement peut être défini comme étant : «l'ensemble des facteurs non contrôlables par l'entreprise et susceptibles d'avoir un impact sur sa gestion que se soit a court, moyen et long terme. Il faut donc y être attentif selon les cas, ces facteurs vont constituer des opportunités ou des menaces pour l'entreprise ». [ATA1993].

L'évaluation de l'environnement externe de l'entreprise nous semble être nécessaire pour pouvoir apprécier au mieux les enjeux liés à la performance commerciale.

L'environnement peut s'analyser selon une logique de proximité, ainsi on distingue :

- Le micro environnement
- Le macro environnement

Dans la littérature, plusieurs modèles ont été proposés pour apprécier au mieux l'environnement externe de l'entreprise.

Nous avons choisi le modèle de PORTER pour apprécier l'attrait potentiel d'un domaine d'activité (pour notre cas, le DAS concerné est la production de lait blanc UHT)

Selon PORTER, l'attrait dépend de l'intensité concurrentielle résultant de la pression exercée par cinq forces [ATA1993].

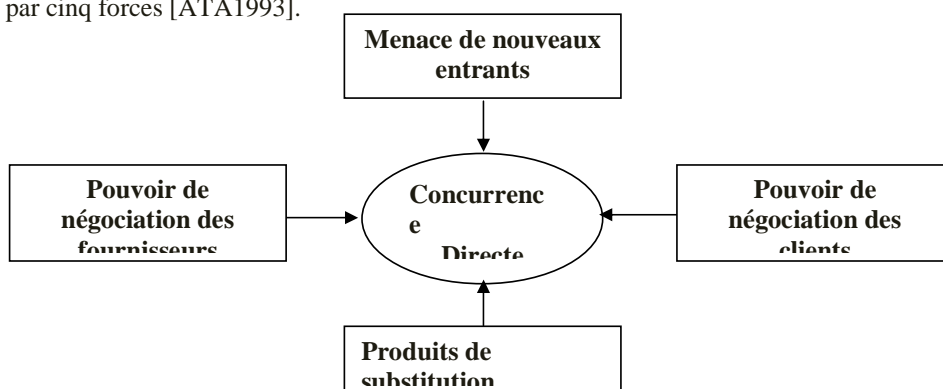


Figure 3.1-Les 5 forces de PORTER [ATA1993]

I.1. Application du modèle de PORTER

I.1.1. La menace de nouveaux entrants :

Les nouveaux entrants peuvent exercer des pressions sur l'industrie en créant de nouvelle règle du jeu. [ATA1993]

EVALUATION DE LA PRESSION EXERCÉE PAR LA MENACE DE NOUVEAUX ENTRANTS DANS LE SECTEUR DU LAIT UHT

La menace de nouveaux entrants dans l'industrie du lait UHT est faible pour les raisons suivantes :

- La nécessité d'investissements importants en équipement ;
- La difficulté de maîtriser la technologie et le processus de production ;
- Difficulté d'établir une notoriété de la marque ;
- On peut s'attendre à une riposte vigoureuse de Tchic-Lait.
- L'activité est contrôlée par l'état.

I.1.2. Pression des produits de substitution :

Les produits de substitution exercent des pressions sur l'industrie en proposant de meilleurs rapports performances/coûts/prix. En conséquence, soit ils entraînent une diminution de la demande dans le secteur, soit ils provoquent la baisse des marges. [ATA1993]

PRESSIION DES PRODUITS DE SUBSTITUTION DANS LE SECTEUR DU LAIT UHT

Les produits remplissant les mêmes fonctions mais provenant d'une technologie différente : Lait pasteurisé en sachet, Lait cru.

Le substitut le plus direct du lait UHT est le lait pasteurisé (lait en sachet) qui se trouve être deux à trois fois moins cher 25 DA le sachet contre 65-75 DA pour le lait UHT Candia demi écrémé (prix du lait pasteurisé est administré par l'état) , ce qui rend le lait en sachet plus accessible pour la majeure partie de la population ; on retrouve également comme autres produits de substitution : le lait cru consommé en grande partie dans les milieux ruraux et le lait en poudre.

La consommation du lait pasteurisé et du lait cru constituent 70% de la consommation totale du lait en 2006 (source : office national des statistiques).

I.1.3. Pouvoir de négociation des clients :

Les acheteurs participent à la concurrence en négociant les prix, la qualité, et en exigeant des niveaux de service plus ou moins élevés. [ATA1993]

***POUVOIR DE NEGOCIATION DES ACHETEURS DANS LE SECTEUR DU
LAIT UHT***

- Les produits Tchén Lait sont destinés aux ménages dont les salaires atteignent ou dépassent deux fois le SNMG.
- Les distributeurs/dépositaires (clients directs) établissent des relations avec d'autres producteurs qui leurs offrent des avantages notamment un paiement à crédit, par conséquent le rapport de force est en faveur des acheteurs directs.

I.1.4. Pouvoir de négociation des fournisseurs :

Les fournisseurs peuvent accaparer une partie de valeur créée par le secteur en imposant des prix, en négociant les délais ou les qualités. [ATA1993]

a) Le marché de la poudre de lait :

Le point noir de la filière laitière en Algérie est que celle-ci est tributaire du marché extérieur des matières premières. Et pour cause, le taux d'intégration du lait cru local demeure faible (10% à 15%)⁶. Ainsi la recombinaison de la poudre de lait importée constitue le processus de production dominant. L'industrie laitière dépend fortement des marchés internationaux de la poudre de lait. Les principales exportations en matière de poudre de lait se font par l'UE (voir annexe).

b) La relation fournisseurs/Tchén-Lait :

L'approvisionnement est l'une des activités les plus importantes dans une unité de production ; elle assure un fonctionnement régulier des activités.

La structure oligopolistique du marché international de la poudre de lait fait que les entreprises dont les quantités achetées sont faibles (le cas de **Tchén-Lait**) n'ont pas de pouvoir de négociation, ainsi elles ne font que subir les prix du marché.

⁶ : <http://www.lemaghreb.dz.com/lire.php?id=12515>

**POUVOIR DE NEGOCIATION DES FOURNISSEURS DANS LE SECTEUR
DU LAIT UHT**

Les quantités achetées par Tchén-Lait, essentiellement de France, font de l'entreprise un acheteur marginal pour les fournisseurs car c'est une petite unité de production qui achète environ 4500 tonnes de poudre de lait soit 1.6% des importations totales de l'Algérie en poudre de lait (300.000 tonnes). *Tchin-lait* est donc totalement soumise à des règles dictées par le marché mondial de la poudre de lait. Tchén-Lait essaye, par une politique de diversification de ses fournisseurs, de sécuriser ses approvisionnements et de réduire sa dépendance à un seul fournisseur (la part du principal fournisseur en poudre de lait était de 40% en 2003 et de 25% en 2005).

I.1.5. La concurrence dans l'industrie du lait :

Les entreprises présentes dans une industrie sont mutuellement dépendantes. [ATA1993].

Dans le secteur d'activité lait UHT, Tchén lait a identifié ses concurrents, à partir des données relevées par les animateurs de ventes (DN, DLC, APL), les responsables ont pu estimer les parts de marchés, pour l'année 2008, des acteurs évoluant dans l'industrie du lait UHT (à défaut de l'existence des offices et organismes spécialisés dans ce secteur).

<i>UHT Milk</i>	Ventes 2008	part de marché
Lactel/Célia	500 000	0,8 %
LOYA	500 000	0,8 %
Importation	2 000 000	3,4 %
Ifki	3 000 000	5,1 %
Campilé	6 000 000	10,2 %
Candia	47 000 000	79,7 %
Total	59 000 000	100 %

Table 3.1- volumes de ventes du lait UHT en 2008⁷

⁷ Source : Tchén-Lait service marketing

EL MARAI :

Le prix : Le prix pratiqué par ELMARAI est élevé (90-100 DA), il est justifié par la bonne qualité du produit (produit d'importation).

Le produit : Produit fait à base de lait cru : meilleur goût (lait Entier), apprécié par les consommateurs ; La DLC d'ELMARAI est de : 6mois

Notoriété : une bonne image de marque, reconnue par les pèlerins, absence d'actions de communications, avec une bonne présence nationale assurée par une distribution directe.

Loya :

Le prix : Le prix est le même que celui pratiqué par Candia.

Le produit : La production est sous traitée, d'où la non maîtrise de la qualité ; une présence nationale assurée par une distribution directe (la même distribution que la poudre instantanée).

Notoriété : Bonne image de marque beaucoup plus connue pour la poudre instantanée, des actions de communication orientée vers la poudre instantanée.

Lactel/Celia :

Le prix : Il est d l'ordre de 60-70 DA (un peu moins que le prix Candia).

Le produit : gamme de produit large (lait écrémé, lait entier), fabrication sous-traitée ; mise en place d'une distribution directe.

Notoriété : Produit pas connu (lait UHT), elle est beaucoup plus connu pour la poudre instantanée, des actions de communications uniquement pour la poudre instantanée.

Campilé :

Le prix : Campilé pratique des prix moins élevé (65DA), paiement par crédit et remboursement des pertes dues aux défauts de fabrication.

Le produit : qualité de produit instable, avec un DLC de 5 mois

Notoriété : Présence uniquement à l'Ouest et au sud et absence des actions de communication.

IFKI :

Le prix : Prix moins élevé (55-65 pour IFKI fino 1L), vente à crédit, Remboursement des pertes dues aux défauts de fabrication.

Le produit : qualité instable, présence uniquement à ORAN, DLC supérieure à 3 mois.

Notoriété : notoriété régionale, et absence des actions de communication.

CONCURRENCE INTERNE DANS LE SECTEUR DU LAIT UHT

La structure de l'offre correspond à un monopole de Thin Lait, avec l'existence des petits concurrents dont la notoriété est beaucoup moins importante dans le secteur du lait UHT en Algérie.

La part de marché de Tchén-Lait est très forte 80%.

Tchin-Lait est le précurseur dans le secteur du lait UHT en Algérie, ce qui fait de lui un acteur important et un concurrent redoutable.

I.2. Synthèse du modèle de PORTER:

Sous forme d'une synthèse, nous pouvons tracer le diagramme ci après, qui illustre l'attractivité du secteur du lait UHT selon le modèle de PORTER.

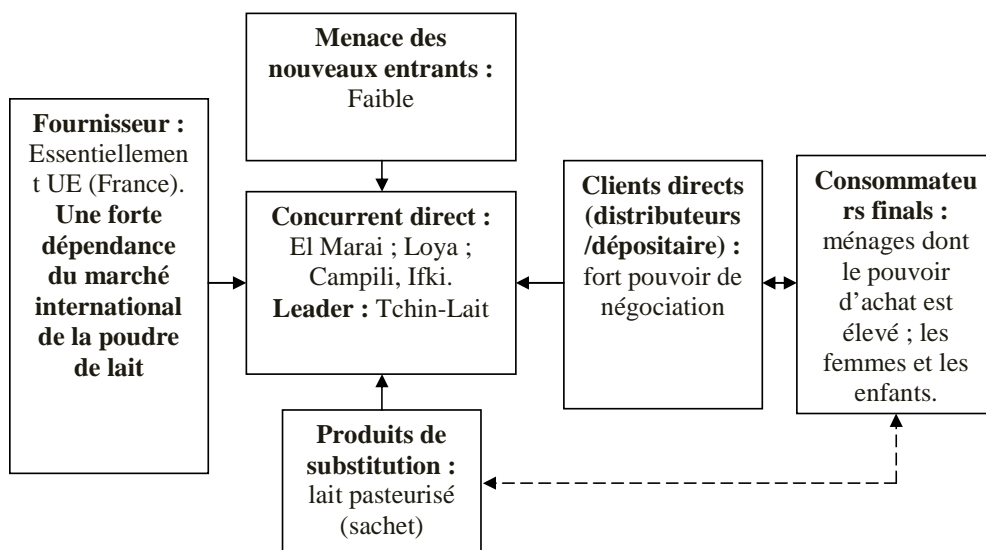


Figure 3.2- Synthèse du modèle de PORTER

I.3. Influence de l'environnement général sur les forces concurrentielles :

Pour apprécier l'influence de l'environnement de l'entreprise, nous avons choisi de l'appréhender selon le modèle PEST.

Le modèle PEST est un outil complémentaire au diagnostic externe qui a pour but de clarifier l'analyse de l'environnement en découpant celui-ci en quatre grands domaines :

- Politique,
- Economique,
- Socioculturel,
- Technologique.

Politique Lois sur les monopoles ; Lois sur la protection de l'environnement ; Politique fiscale ; Régulation du commerce extérieur ; Droit de travail ; Etc.	Economique Cycles économique ; Evolution du PNB ; Taux d'intérêt ; Politique monétaire ; Inflation ; Chômage ; Revenu disponible ; Etc.
Socioculturel Démographie ; Distribution des revenus ; mobilité sociale ; Changement de mode de vie ; Attitude par rapport au travail ; consumérisme ; niveau d'éducation ; Etc.	Technologique Dépense publique en R&D ; Investissements publics et privés sur la technologie ; Nouvelles découvertes ; Innovation ; Vitesse de transfert technologique ; taux d'obsolescence. Etc.

Table 3.2- L'analyse PEST [adapté de Johnson & Scholes 2000].

Concernant notre cas d'étude, nous avons retenu les critères suivants :

Politico-légal : politique fiscale.

Economique : revenu des ménages, demande/offre, consommation.

Socioculturel : l'évolution démographique.

Technologique : technologie de l'emballage.

I.3.1. Environnement Politico-légal :

L'intervention de l'Etat, dans le secteur laitiers, s'est traduite par l'exonération de la TVA sur les laits, un prix administré pour le lait pasteurisé en sachet, lequel est fixé par le Ministère du Commerce, et la collecte de lait cru subventionnée par le ministère de l'Agriculture. Il faut reconnaître que les multiples politiques menées par les pouvoirs publics, dont l'ANDI, ainsi que le PNDA, ont donné une forte impulsion à l'investissement privé. Près de 52 laiteries, dont 19 appartiennent ou appartenaient au groupe étatique Giplait. Par ailleurs, on peut souligner la chute qu'a connue le secteur du lait à partir de 2003. Cette situation est due essentiellement à la détérioration des marges de l'activité de fabrication du lait, suite au renchérissement des prix mondiaux de la poudre de lait, la relative saturation du marché en termes de capacité de transformation, la réforme du code de l'investissement (ordonnance n°01-03 du 20 août 2001) qui a supprimé les avantages liés à la phase exploitation et qui ne réserve ces avantages qu'aux activités spécifiques ou aux régions spécifiques, comme le Sud ou les zones enclavées.

La production laitière est une activité contrôlée par l'état, l'arrêté interministériel du 29 Safar 1414 correspondant au 18 août 1993 présente et donne les spécifications de certains laits de consommation (voir annexe). L'état fixe aussi le seuil et les normes pour les critères physico-chimiques relatifs aux laits et produits laitier (voir annexe).

I.3.2. Environnement Economique :

La demande : L'Algérie compte parmi les plus gros consommateurs de lait avec 110 litres par habitant/an, pour nos voisins les marocains la consommation est presque de 50 litres par personne/an, soit 0,13 litre par jour, selon des statistiques réalisées en 2002 par le Centre marocain de production propre (CMPP). Cette étude avait également montré que la production du lait pasteurisé, du lait UHT et des yaourts couvre près de 80 % de la demande nationale au Maroc.

Avec un taux de croissance de 8% et une consommation moyenne de l'ordre de 100 à 110L/habitant/an. Cette consommation augmente encore régulièrement et devrait atteindre au moins 115 litres par habitant et par an en 2010, ce qu'il faut savoir c'est que l'industrie laitière algérienne se distingue par un marché en constante croissance, due à une forte demande qui s'explique aussi par la croissance démographique estimée à 1,6% / an,

l'urbanisation et l'amélioration du pouvoir d'achat du citoyen qui recourt de plus en plus à la consommation du lait [WEB2].

L'offre : Les besoins en lait en Algérie sont assurés par une production locale de 1,7 milliard de litres par an, soit 40% des besoins. Ce qui explique l'émergence de dizaines d'usines spécialisées dans la production de lait⁸.

La distribution et la couverture des besoins sont assurées par trois sources :

- Le lait cru local essentiellement autoconsommé ou distribué par le secteur informel et artisanal ;
- Le lait pasteurisé recombinaison en sachet polypropylène, base de la consommation des ménages urbains ;
- Le lait transformé et conditionné sous emballage divers (bouteille, uht), de longue conservation.

Pour ce qui est de l'industrie laitière en Algérie, celle-ci était, dans le passé, le monopole de l'Office national du lait (Onalait), structuré en trois offices régionaux ; région Ouest Orolait, région Centre Orlac, et région Est Orelait. L'évolution du tissu industriel laitier a connu trois phases importantes ;

- pour la période 70/80 l'investissement public a engendré un tissu de 19 usines réparties sur les régions susmentionnées.
- La période 90/2004 se caractérise par l'évolution du tissu industriel laitier qui a connu 3 phases de développement, l'investissement privé ayant engendré plus de 120 entreprises de taille moyenne et une centaine de mini-laiteries.
- La période actuelle caractérisée par la privatisation des entreprises publiques amorce un mouvement de concentration et d'implantation des firmes internationales [WEB2].

⁸ : Algérie, l'autre rive ambassade d'algérien en France

I.3.3. Environnement Socioculturel :

Nous allons nous intéresser à l'environnement démographique. Il est évident qu'il existe une corrélation entre l'évolution démographique et l'évolution de la demande en lait en Algérie, cette corrélation s'explique par la part du lait dans la ration alimentaire de chacun. Ainsi, pour 1990 (des données récentes ne sont pas disponibles), on estime que le lait a compté pour 65,5 % dans la consommation de protéines d'origine animale, devançant largement la viande (22,4 %) et les œufs (12,1 %)⁹. L'évolution démographique en Algérie est en constante augmentation comme le montre la figure suivante :

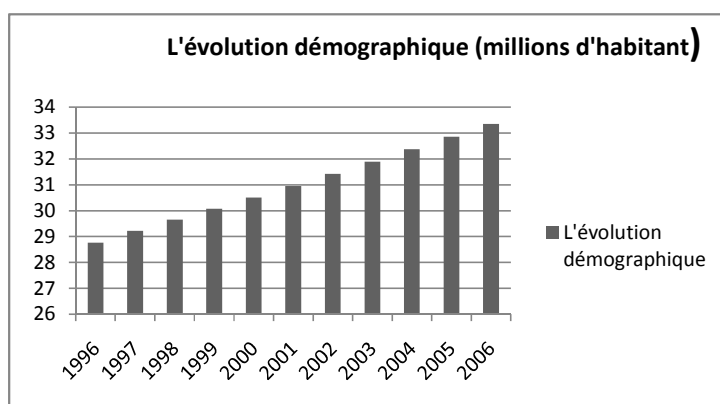


Figure 3.3 –évolution de la population totale en Algérie¹⁰

I.3.4. Environnement Technologique :

En matière d'emballage et des machines de conditionnements, Candia a choisi le leader mondial de solutions de traitement et de conditionnement de produits alimentaires Tetra Pack.

Tetra Pak est un fournisseur d'emballages et de lignes de conditionnement pour divers produit vendu sous forme liquide, le choix de la technologie Tetra Pack impose une contrainte supplémentaire en ce sens qu'elle constitue un quasi monopole de la marque du même nom. Pour essayer d'échapper à cette contrainte, Candia a essayé de diversifier et de trouver un autre partenaire, qui lui offre un emballage et une nouvelle ligne de conditionnement relativement identique, Ce projet a été concrétisé en 2008, Ce sont les avantages du combiSwift qui ont séduit Tchén Lait : le bouchon est simple à ouvrir et l'ouverture permet un versement fluide et uniforme. Le combiSwift est doté d'une ouverture inviolable qui permet

⁹ « La filière lait en Algérie : entre l'objectif de la sécurité alimentaire et la réalité de la dépendance ». article de Rachid AMELLAL. Option Méditerranéenne.

¹⁰ Office national des statistiques.

au consommateur de constater en un coup d'œil si la brique porte toujours son scellé d'origine. Pour refermer, il suffit de revisser le bouchon, le pack en carton est alors fermé hermétiquement et garanti anti-fuite.

La technologie du processus de fabrication du lait UHT est une installation très complexe qui requiert une maîtrise et un savoir faire en matière des procédés UHT, et de ce côté *Tchin-Lait* dispose des moyens humains et matériels répondant à ces exigences, ajoutant à ceux là le savoir faire et l'expérience du franchiseur.

I.4. Synthèse de l'analyse PEST:

Nous terminerons l'analyse de l'environnement dont le quel évolue le domaine du lait UHT en Algérie par une synthèse de l'analyse PEST

<p>Politique</p> <p>Subventions de la poudre de lait. Exonération de la TVA. détarifications douanières : ramenées de 5% à 0% pour la poudre de lait et de 30 à 15% pour l'emballage.</p>	<p>Economique</p> <p>Ouverture du marché algérien et apparition de nouveaux acteurs. Une relative amélioration du niveau de vie des algériens. Forte demande Insuffisance en matière de réponse à la demande.</p>
<p>Socioculturel</p> <p>Evolution démographique en augmentation. Evolution des exigences du consommateur algérien. L'importance du lait dans la ration alimentaire des algériens</p>	<p>Technologique</p> <p>Complexité du processus de fabrication. Technologie de l'emballage. Exigences en matière de la qualité.</p>

Table3.3- synthèse de l'analyse PEST

Synthèse du diagnostic externe :

La synthèse du diagnostic, par sa forme évocatrice, devrait accentuer la prise de conscience et favoriser l'émergence d'idées de solutions. [ATA1993]

Le diagnostic de l'environnement externe relatif à la production du lait UHT en ALGERIE nous a révélé les éléments suivants :

- Le marché algérien du lait est porteur,
- La demande est très forte, et la réponse est faible.
- Le niveau de vie des algériens s'améliore, ce qui rend le consommateur exigeant en matière de qualité.

II.DIAGNOSTIC INTERNE :**Introduction :**

Dans cette deuxième partie, nous nous intéresserons à la fonction marketing/vente, département le plus concerné par notre projet de fin d'étude, néanmoins, un passage par les autres départements et service a été nécessaire pour comprendre les interactions de la fonction marketing/ventes et les autres fonctions de l'entreprise. Nous avons aussi effectué une analyse financière pour évaluer la performance de l'entreprise.

II.1.Définition d'un diagnostic fonctionnel :

Il s'agit d'un diagnostic fragmentaire d'une fonction spécialisée, destiné à solutionner des problèmes de fonctionnement interne et à améliorer les résultats, c'est aussi une démarche de construction de sens, qui aura comme finalité, la compréhension de la situation de la fonction concernée par le diagnostic et l'élaboration d'un plan d'action permettant une meilleure adaptation des capacités internes à l'environnement de l'entreprise.

II.2. Diagnostic de l'organisation générale de l'entreprise :

Dans ce diagnostic, on s'est intéressé à l'organisation globale de l'entreprise, sa culture, la fluidité de circulation des informations entre les différentes fonctions de l'entreprise, l'objectif visé étant principalement l'évaluation de la cohérence de l'organisation vis-à-vis de la stratégie de l'entreprise, l'implication de toutes les fonctions pour l'atteinte des objectifs. Pour apprécier ces éléments, nous avons fait appel à des entretiens avec différents responsables de l'entreprise. On a analysé l'organigramme de l'entreprise. On s'est intéressé

plus précisément à l'organisation de la fonction marketing/vente, une grille de diagnostic a été transmise au responsable marketing/vente, en plus des entretiens et du questionnaire ; le visu et le vécu tout au long de notre stage ont été une source d'informations très précieuses.

II.2.1. Politique générale et système de management :

Tchin-Lait, par son historique, est une entreprise qui a su s'adapter aux changements et aux contraintes de son environnement. Le caractère familial de l'entreprise a permis l'instauration d'une culture basée sur le respect d'autrui, respect du client, ceci est concrétisé par sa certification iso 9001-version 2000 en 2006. La norme ISO 9001 version 2000 a amené une nouvelle vision de la qualité, surtout par l'intermédiaire de l'approche processus, en plaçant le client au centre de ses préoccupations. [AIB 2005].

Tchin-Lait est axée sur une stratégie de différenciation, avec des innovations dans l'offre des produits (Candy choco, amélioration de la formule de préparation, introduction du bouchon sur les briques de produits frais pour plus de facilité d'ouverture et fermeture). Les objectifs visés par les responsables à travers cette démarche d'innovation sont (par ordre de priorité)¹¹ :

- Faire mieux,
- Faire différemment,
- Élargir la gamme de produits,
- Faire moins chère,
- Faire ensemble.

Nous avons élaboré un questionnaire pour mieux appréhender l'organisation de l'entreprise, cis après les résultats obtenus :

¹¹ « Les pratiques d'innovation et leurs implications socio-organisationnelles. Cas des pme de la région de Bejaia », article de : K.MEGHERBI et M.ARABI avec la collaboration de H.KHELFAOUI.

Organisation Générale	☹	☺	☺	☺☺	☺☺	score
1- L'organisation est elle représentée par un organigramme ?					x	5
2- Avez-vous une vision claire et précise de la stratégie de l'entreprise ?				x		4
3- L'organisation commerciale est elle adaptée à la stratégie de l'entreprise ?					x	5
4- Les fonctions de chaque unité sont elles précises et écrites ?					x	5
5- Les objectifs des services sont-ils écrits et contrôlés ?				x		4
6- Les moyens mis à disposition sont ils en adéquation avec les objectifs ?			x			3
7- Votre stratégie commerciale est-elle formalisée (écrite et diffusée à l'intérieur de la société) ?	x					1
8- Avez-vous des plans d'actions selon vos objectifs ?					x	5
9- Le plan est-il détaillé ?			x			3
10- Le transfert d'informations entre les différentes fonctions est il formalisé?		x				2
	Score max : 50				Score : 37	

Table 3.4- diagnostic de l'organisation générale.

Le questionnaire a été transmis au directeur marketing/vente, au responsable du service marketing et des responsables dans différents services.

Le score pour chaque question est un score moyen obtenu par les réponses des différents responsables.

Le résultat de la grille, ce que nous pouvons confirmer par le visu et le vécu tout au long de notre stage, nous montre que les différents départements de l'organisation connaissent leurs missions, leurs tâches et les objectifs sont bien définis. Notons la difficulté de transfert d'information entre les différents départements.

II.2.2. L'effectif de l'entreprise :

Tchin-Lait fait partie des petites et moyennes entreprises, depuis sa création, son effectif n'a cessé de changer, avec une augmentation continue du personnel maîtrise.

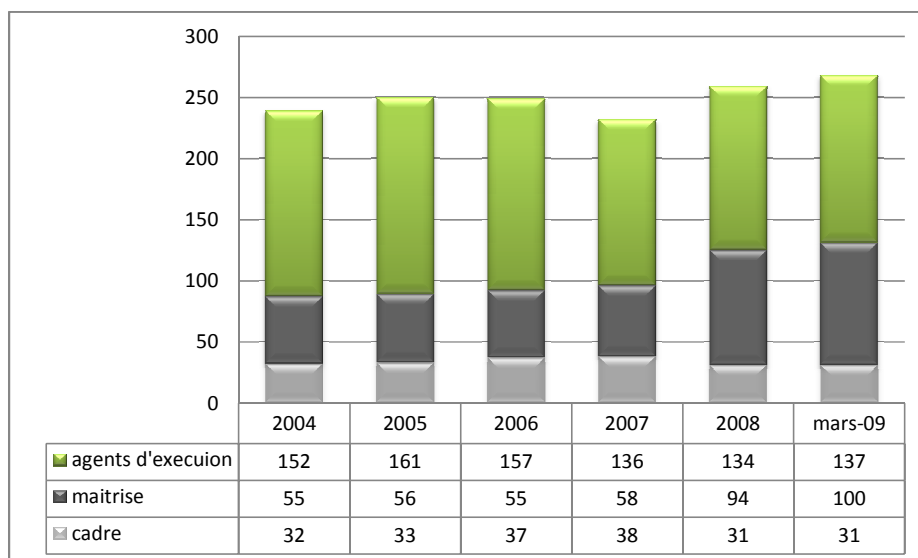


Figure3.4- Evolution de l'effectif de Tchin-Lait (2004-2009)

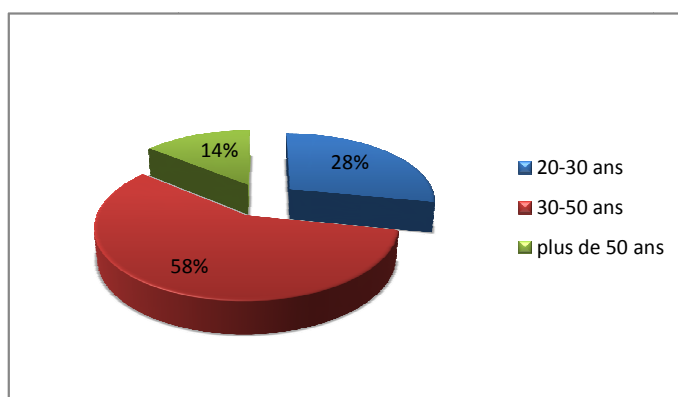


Figure 3.5- Répartition de l'effectif de Tchin-Lait selon l'âge (2008)

L'effectif de l'entreprise est une combinaison de jeunesse (dynamisme) et d'expérience, avec un équilibre entre « la vieille génération », et la « nouvelle génération ».

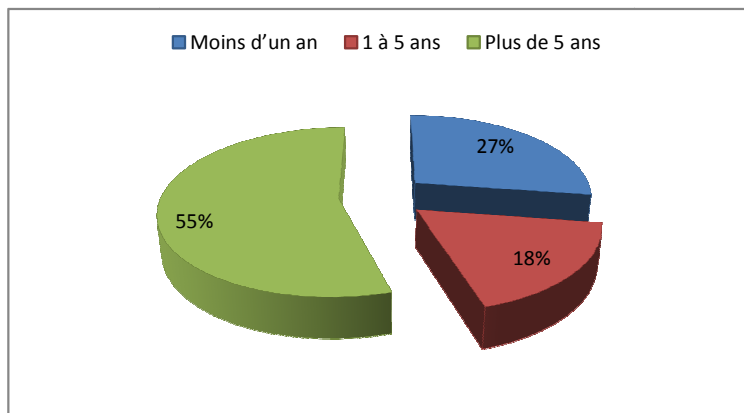


Figure 3.6-La répartition de l'effectif par ancienneté (2008)

Les personnes ayant plus de 5ans d'expérience ont commencé avec le début de la production de l'entreprise (en 2001), cela renforce en eux l'implication et le sentiment d'appartenance à l'entreprise. Nous remarquons aussi un équilibre de la pyramide des âges et la structure d'ancienneté.

II.2.3.Analyse financière :

Quand un commercial rentre de chez un client avec un très beau contrat, ravi et prêt à fêter l'évènement, le financier, lui, fronce le sourcil et se demande comment il va financer cette augmentation de chiffre d'affaire ! [BLA2006].

Une compréhension des relations existantes entre les cycles (cycle d'exploitation, cycle de financement et le cycle d'investissement) décrivant clairement l'entreprise est nécessaire pour mener à bien cette analyse.

Le choix d'effectuer une analyse financière s'est imposé de lui-même, vu la dépendance des activités commerciales et de vente sur la situation financière de l'entreprise.

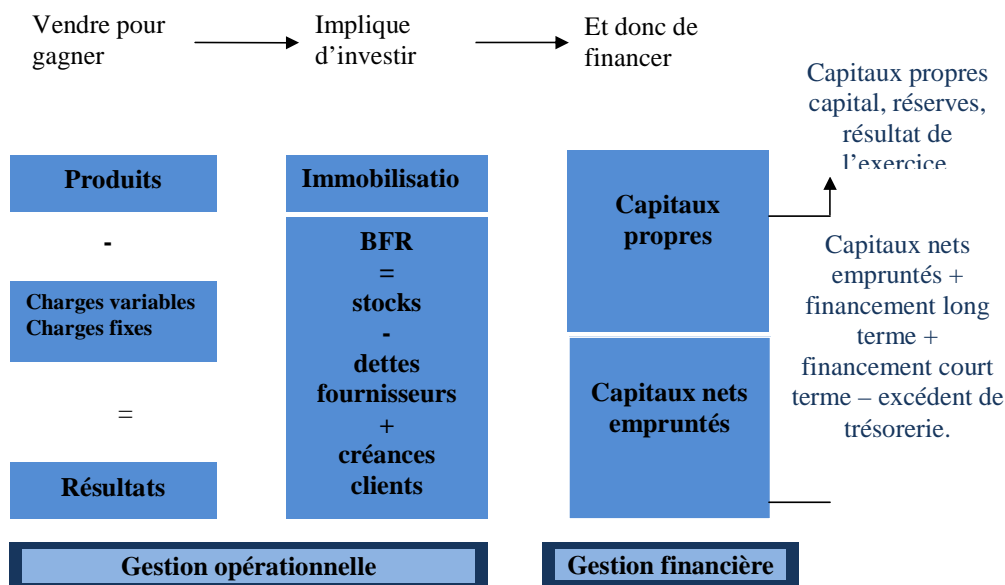


Figure 3.7 – les trois cycles de l'activité de l'entreprise. [BLA2006]

Cette analyse financière consiste à donner une vision sur la santé financière de l'entreprise à travers le calcul de quelques ratios. Des ratios que nous avons jugés les plus pertinents et explicatifs. Les calculs ont été faits sur les trois bilans au 31 décembre des années 2005, 2006 et 2007 (voir annexe) qui nous ont été fournis par le service comptable de la société. Le dernier bilan, à savoir celui de l'année 2008 ne nous a pas été donné pour des raisons inconnues.

A travers cette analyse, nous voulons :

- 1- Evaluer la capacité de l'entreprise à financer son développement.
- 2- Mettre en évidence les performances globales de l'entreprise.
- 3- Évaluer le fond de roulement et le BFR (conséquence direct de la politique de paiement de l'entreprise, et du cycle de production).

a) Bilans en quatre parties

	Année 2005	Année 2006	Année 2007
Actif immobilisé	884918530,8	966756404,4	1237410376
	55,6%	71,9%	71,2%
Actif circulant	705489649,9	395729696,8	500873572,5
	44,4%	29,4%	28,8%
Capitaux permanents	630631501,1	626616737	1046323240
	39,7%	46,6%	60,2%
Dettes à court terme	959776679,6	717844364,1	691960707,9
	60,3%	53,4%	39,8%
Total	1590408181	1344461101	1738283948

Table 3.5- Les bilans en quatre parties de Tchou-Lait (2005-2007)

b) Calcul des ratios :

- Fond de roulement et besoin en fond de roulement :

Le fonds de roulement net mesure la liquidité de l'entreprise. Cette dernière est suffisante si les actifs circulants excèdent les engagements à court terme.

$$FR = \text{capitaux permanents} - \text{immobilisations}$$

Le besoin en fonds de roulement net reflète la capacité de l'entreprise à générer les ressources nécessaires au financement de son cycle d'exploitation sans devoir recourir au financement externes.

$$BFR = \text{Actif circulant} - \text{passif circulant}$$

Ou :
$$BFR = \text{stocks} + \text{réalisable} - \text{dettes à court terme}$$

Ou encore :
$$BFR = \text{stocks} + \text{créances clients} - \text{dettes fournisseurs}$$

	2005	2006	2007
FR (millions DA)	-254,3	-340,1	-191,1
BFR (millions DA)	-296,7	-349,9	-237,0
Trésorerie (FR-BFR) (millions DA)	42,4	9,8	45,9

Table3.6- Evolution des FR, BFR et trésorerie

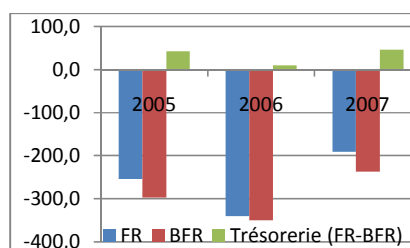


Figure3.8- Evolution (FR, BFR, trésorerie)

Le FR est négatif, cela signifie qu'une partie des immobilisations est financée par des dettes à court terme auprès des fournisseurs ou des établissements de crédit, ainsi une règle de bonne pratique en finance n'a pas été respectée, celle de financer les immobilisations par des capitaux permanents.

Le BFR est négatif : dans ce cas, les emplois d'exploitation de l'entreprise sont inférieurs aux ressources d'exploitation, l'entreprise n'a donc pas de besoin d'exploitation à financer puisque le passif circulant excède les besoins de financement de son actif d'exploitation, elle génère suffisamment de ressources pour financer son cycle d'exploitation. L'entreprise a donc besoin d'utiliser ses excédents de ressources à long terme (Fonds de roulement) pour financer d'éventuels besoins à court terme.

Le fonds de roulement net et le besoin en fonds de roulement net sont négatifs. Cependant, comme le besoin en fonds de roulement net est plus important que le fonds de roulement net, la trésorerie nette reste positive. L'entreprise doit avoir recours aux dettes à court terme pour financer la partie stable de ses actifs circulants, mais dispose des ressources nécessaires pour financer son cycle d'exploitation. C'est le cas d'entreprises disposant d'une position forte sur le marché. Ce qui est le cas avec l'entreprise Tchik lait avec plus de 79% du marché du lait UHT.

- **Calcul de rentabilité :**

- ✓ **La rentabilité économique :**

Le taux de rentabilité économique ($\text{Résultat} \times 100 / \text{Actif}$) mesure la capacité de l'entreprise de dégager un résultat en utilisant l'ensemble des moyens.

Une entreprise peut améliorer sa rentabilité économique de deux manières:

- soit, à volume de ventes constant, en augmentant la marge réalisée sur chaque produit
- soit, à marge unitaire constante, en augmentant le montant des ventes, c'est à dire la rotation.

Ces deux voies d'amélioration de la rentabilité économique peuvent évidemment se combiner.

$$\frac{\text{Résultat}}{\text{Actif}} = \left(\frac{\text{Résultat}}{\text{Ventes}} \right) \times \left(\frac{\text{Ventes}}{\text{Actif}} \right)$$

$$\text{Taux de rentabilité économique} = (\text{taux de marge}) \times (\text{taux de rotation})$$

- ✓ **La rentabilité financière :**

Le taux de rentabilité financière ($\text{Résultat} \times 100 / \text{Capitaux propres}$) mesure la capacité de l'entreprise de rémunérer les associés. Les capitaux propres représentent l'ensemble des ressources risquées par des associés dans l'entreprise. Le résultat est la rémunération qu'ils tirent de ces montants.

✓ **La rentabilité commerciale :**

Ce ratio exprime la rentabilité de l'entreprise en fonction de son volume d'activité. Il se calcule de la manière suivante :

$$\text{Rentabilité commerciale} = (\text{Résultat net} \times 100 / \text{Chiffre d'affaire})$$

Comme on le voit, la notion même de rentabilité est une notion qui varie selon l'approche que l'on retient. Voilà pourquoi il est souvent utile de calculer plusieurs ratios pour avoir une vision la plus précise possible de la rentabilité de l'entreprise étudiée.

	2005	2006	2007
rentabilité économique	0.98	0.15	2.52
rentabilité financière	12.53	14.34	8.43
Rentabilité commerciale	0.77	0.09	1.57
Le taux de rotation	1,27	1,66	1,60
Le taux de marge	0,008	0,001	0,0157

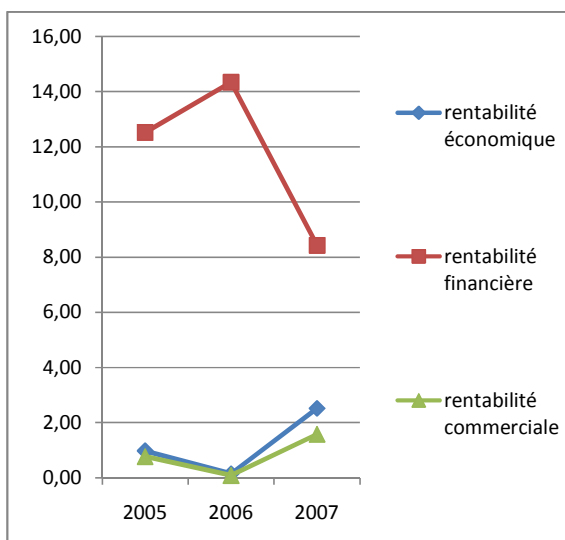


Table3.7- Ratios de rentabilité

Figure3.9- Evolution de la rentabilité

On remarque que la rentabilité financière est supérieure à la rentabilité économique, alors on peut dire que l'entreprise bénéficie d'un effet de levier du à la part considérable des dettes à terme dans les capitaux permanents.

La rentabilité commerciale est du même ordre de la rentabilité économique, ces dernières ont baissé en 2006 puis augmenté en 2007, contrairement à la rentabilité financière.

- **Mode de calcul :**

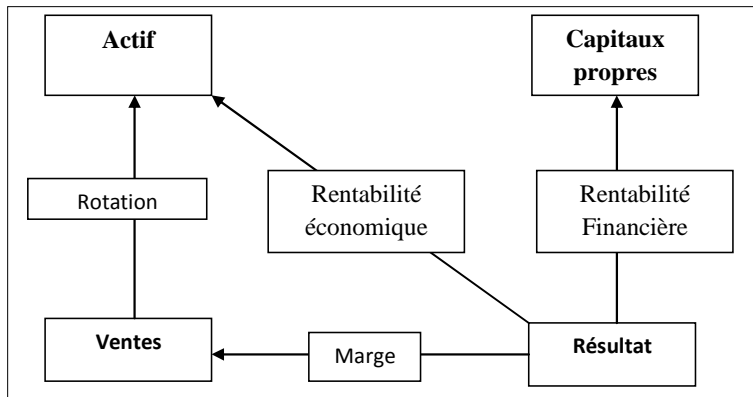


Figure3.10- Mode de calcul de rentabilité.

Le taux de rotation : Le taux de rotation ($\text{Ventes}/\text{Actif}$) met en rapport le volume des ventes avec le total de l'actif, c'est à dire l'ensemble des moyens mis en œuvre. Il mesure l'intensité dans l'utilisation des actifs.

Ce taux s'est amélioré par rapport à la première année expliquant une meilleure utilisation des actifs ; reste que la dernière année n'a pas montré d'augmentation du ratio.

Les marges : Une marge est une différence entre une valeur de vente et un coût. Le taux de marge ($\text{Résultat}/\text{Ventes}$) est le rapport entre le bénéfice ou une marge réalisé et la valeur des ventes. Ce taux augmente quand l'entreprise parvient à augmenter la marge réalisé sur chaque produit vendu, soit en augmentant le prix de vente moyen, soit en limitant le coût de revient moyen. Ceci apparait bien en 2007 (par l'augmentation du prix de vente moyen par Tchou-Lait cause de la hausse des prix de la poudre du Lait) , mais le contraire est remarqué pour l'année qui précède.

- **Autres ratios :**

Ratio	2005	2006	2007
Autonomie financière Cp/total passif	0,078	0,103	0,299
Cp/Cper	0,202	0,224	0,518
Solvabilité générale	0,912	0,883	0,676
Liquidité générale	0,735	0,551	0,724
Liquidité réduite	0,348	0,160	0,242
Liquidité immédiate	0,044	0,039	0,066
Liquidité de l'actif	0,444	0,294	0,288

Table3.8- Quelques ratios d'appréciation

Le premier ratio mesure la part des fonds propres dans le financement des emplois. On remarque qu'il était très faible dans les deux premiers exercices, puis il a connu une augmentation considérable durant le dernier exercice due à une forte augmentation des fonds propres pour cette année. Mais il reste que l'autonomie financière de l'entreprise n'est pas vraiment assurée. De même pour le deuxième ratio qui détermine la part des fonds propres dans l'ensemble des capitaux permanents.

La solvabilité est la mesure de la capacité d'une entreprise à payer ses dettes sur le moyen et long terme. L'analyse de la solvabilité se distingue de l'analyse de la liquidité dans le sens où les indicateurs utilisés n'utilisent pas obligatoirement les flux de trésorerie. Nous remarquons pour notre cas que ce ratio a diminué graduellement depuis le premier exercice d'étude.

La liquidité est une mesure de la capacité d'un débiteur à rembourser ses dettes dans l'hypothèse de la poursuite de ses activités, à la différence de la solvabilité qui se place dans l'hypothèse de la cessation d'activités.

$$\text{Liquidité générale} = (\text{actif circulant})/(\text{passif exigible à court terme})$$

$$\text{Liquidité réduite} = (\text{actif circulant} - \text{stocks})/(\text{passif exigible à court terme})$$

$$\text{liquidité immédiate} = (\text{actif de trésorerie})/(\text{passif exigible à court terme})$$

$$\text{liquidité de l'actif} = (\text{actif circulant})/(\text{actif total})$$

On remarque que la majorité de ces taux ont connu une diminution à la fin de l'année 2006 ; cela est dû à la diminution de l'actif circulant pendant cette période. Ils ont augmenté ensuite l'année d'après.

La part des immobilisations est considérable dans le total de l'actif, en revanche, celle des créances est moins importante, due à la politique de l'entreprise de paiement au comptant.

L'appréciation de ces ratios serait meilleure s'ils étaient comparés à ceux des concurrents, le faire n'est pas possible pour manque de données appropriées.

Conclusion :

Pour conclure, nous pouvons résumer les forces et faiblesses de l'organisation générale de l'entreprise dans le tableau suivant :

Organisation générale	
Forces	Faiblesses
Equilibre de la pyramide des âges et de la structure d'ancienneté. image et culture de l'entreprise partagées et ressenties par l'implication de tout le personnel. Centralisation du contrôle qualité et la mise en place du contrôle de gestion.	Risques liés au financement des immobilisations par des dettes à court termes.

II.3.Diagnostic de la fonction marketing/vente :

Pour mener à bien le diagnostic de cette fonction, nous allons suivre la structure de cette fonction, ainsi nous allons nous intéresser au service Marketing, dans le quel nous nous intéresserons aux éléments du Mix Marketing, ensuite nous nous intéresserons aux services centre de distribution et force de vente.

II.3.1. Evolution de l'organisation de la fonction marketing/vente :

Comprendre l'organisation de la fonction marketing/vente, sa capacité d'adaptation aux changements et aux perturbations reflète la préoccupation de l'entreprise de prendre en compte l'évolution de son environnement, ainsi, mettre en exergue cette organisation, à travers son évolution et les changements qu'elle a dû endurer, nous semble être un pré-requis au diagnostic de cette fonction.

2001-2007 : La notoriété de la marque CANDIA, la qualité de ses produits très apprécié par le consommateur algérien, ont permis à TCHIN-LAIT de gagner rapidement des parts de marché, ce développement peut être constaté par l'évolution du volume des ventes pendant cette période

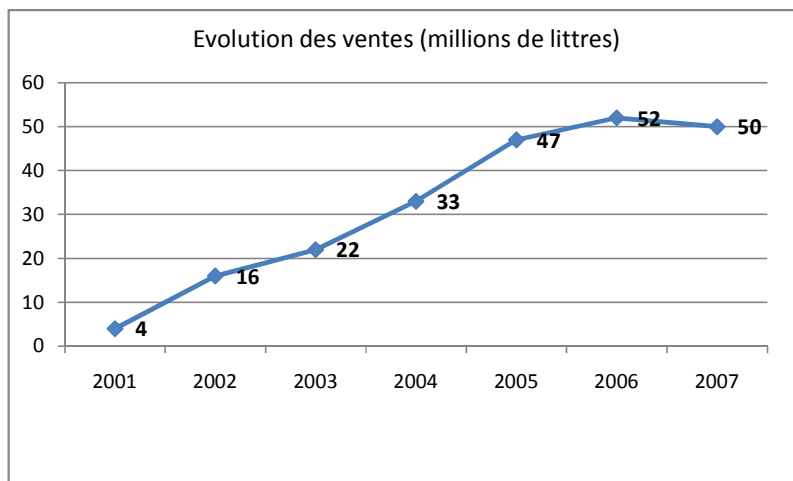


Figure 3.11-Evolution des ventes (2001-2007)

Réconforté par cette évolution, l'entreprise n'avait pas mis en place une force de vente. Ce qui a engendré une myopie par rapport à l'évolution du marché et plus particulièrement l'évolution du décor concurrentiel de l'entreprise.

En effet TCHIN-LAIT évolue dans un marché en plein expansion, cela peut s'expliquer par les éléments qu'on a développés dans le diagnostic externe :

1. Evolution de la demande :
2. Evolution de l'offre :
3. Intervention des pouvoirs publics (subventions, exonéré de TVA)

Malgré que la menace des nouveaux entrants est faible et les barrières à l'entrée sont renforcées (ce qui a été ressorti par le diagnostic externe), en 2007 un nouveau concurrent (LOYA) s'est installé, et grâce à sa politique commerciale agressive (prix économique, vente à crédit, remboursement des avaries), il a gagné des parts de marché aux dépens des produits TCHIN LAIT.

A côté de la concurrence qui gagnait de plus en plus de terrain et de part de marché dans les régions stratégiques (ORAN, ALGER) de TCHIN-LAIT, les responsables de l'entreprise voulaient faire de la communication sur les produits CANDIA, mais ils se sont rendu compte (à travers une faible rotation des stocks), qu'en fait leur gamme de produits n'était pas présente dans les magasins et les superettes (cette indisponibilité est due à la faible implication des dépositaires dans la promotion des produits laitiers de Tchén-lait) par conséquent une action de communication n'était pas une solution, mais il fallait rendre disponible, par l'implication des dépositaire/distributeur dans la promotion, toute la gamme de CANDIA avant toute action de communication.

L'organigramme avant 2007 :

L'analyse de l'organigramme de l'entreprise avant 2007 fait ressortir les éléments suivants :

- La séparation entre le service marketing et le service commercial.
- La fonction commerciale constituait un centre de coûts dont les décisions ont des conséquences importantes sur les coûts de l'entreprise, mais pas sur le chiffre d'affaires. La responsabilité de ce type de centre s'exprimera en termes de maîtrise des coûts, de qualité des produits, de délai.

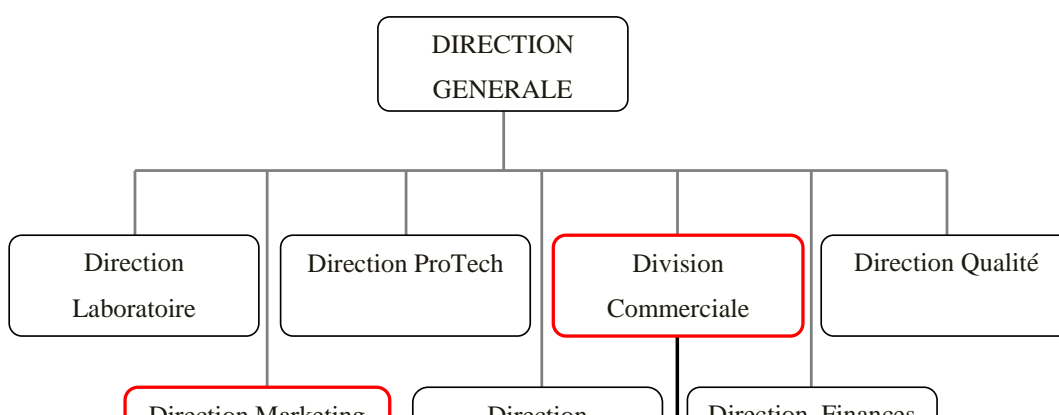


Figure 3.12- Organigramme de Tchir-Lait avant 2007

Après 2007 :

La nouvelle organisation a vu la création d'un nouveau département : le marketing/vente sous la direction du responsable marketing/vente, ce département est composé de trois (3) services : service marketing, service force de vente et service centre de distribution.

C'est le passage d'un centre de coût vers un centre de profit qui, par définition, est un centre qui a un pouvoir de décision suffisamment large pour pouvoir assumer la responsabilité de l'ensemble du profit dégagé par l'activité.

Cette nouvelle organisation permettra de corriger les insuffisances, et les faiblesses (que nous avons déjà énumérées) de la précédente organisation.

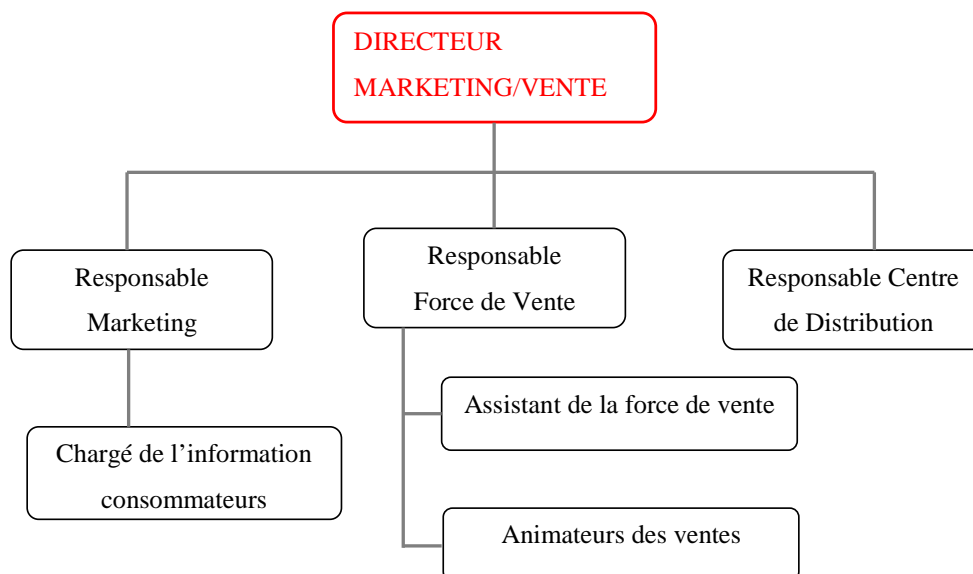


Figure3.13- Organigramme de la direction Marketing/vente de Tchén-Lait après 2007

II.3.2. Diagnostic du service marketing :

L'entreprise vit pour et par son environnement, la compréhension et l'anticipation de l'évolution de cet environnement et les comportements des agents économiques (concurrence, consommateurs, pouvoirs publics...) devient de plus en plus la préoccupation majeure des entreprises soucieuses de leur survie et leur pérennité. La nouvelle organisation de Tchén Lait a mis en place un service marketing, qui aura pour mission :

- Superviser l'application de la stratégie marketing de l'entreprise,
- Proposer des actions visant à améliorer l'efficacité des ventes, en coordination avec la force de vente,
- Superviser la communication externe de l'entreprise : campagnes médias, relations presse, foire et exposition,
- Superviser la réalisation d'études de marchés et tests consommateurs,
- Suivre et gérer les réclamations clients.

L'effectif est constitué de :

- Un chef de service marketing
- Deux chargés d'étude

Dans ce diagnostic, on s'est intéressée à l'organisation et la démarche marketing, à l'analyse du catalogue produit et l'analyse du portefeuille clients.

II.3.2.1. La démarche marketing :

Le marketing a fait son apparition dans les entreprises de biens de consommation, pour faire face à la multitude et l'excédent de l'offres, les entreprises font valoir leurs produits à travers une démarche de conception de produit orienté vers les attentes et les besoins des consommateurs, et une communication visant à faire connaître et faire désirer l'offre de l'entreprise.

Tchin Lait est une franchise de l'entreprise CANDIA, cela donne à Tchin-Lait une image de marque et une notoriété à travers tout le territoire national, une image acquise qu'il va falloir défendre et assumer par des offres de qualité et répondant aux besoins de sa clientèle, c'est pour atteindre cet objectif qu'en 2006, Tchin-Lait a été certifié iso 9001 version 2000.

La norme ISO 9001:2000 précise que "pour qu'un organisme fonctionne de manière efficace, il doit identifier et gérer de nombreuses activités corrélées. Toute activité utilisant des ressources et

gérée de manière à permettre la transformation d'éléments d'entrée en éléments de sortie, peut être considérée comme un processus. L'élément de sortie d'un processus constitue souvent l'élément d'entrée du processus suivant. L'approche processus désigne l'application d'un système de processus au sein d'un organisme, ainsi que l'identification, les interactions et le management de ces processus". [AIB2005]

Un processus est défini, comme "l'ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie". [AIB2005]

L'un des avantages de l'approche processus est la maîtrise permanente qu'elle permet sur les relations entre les processus au sein du système processus, ainsi que sur leurs combinaisons et interactions. Lorsqu'elle est utilisée dans un système de management de la qualité, cette approche souligne l'importance :

- de comprendre et de satisfaire les exigences ;
 - de considérer les processus en terme de valeur ajoutée ;
 - de mesurer la performance et l'efficacité des processus ;
 - d'améliorer en permanence des processus sur la base de mesures objectives.
- [AIB2005]

La figure suivante illustre le modèle de l'approche processus :

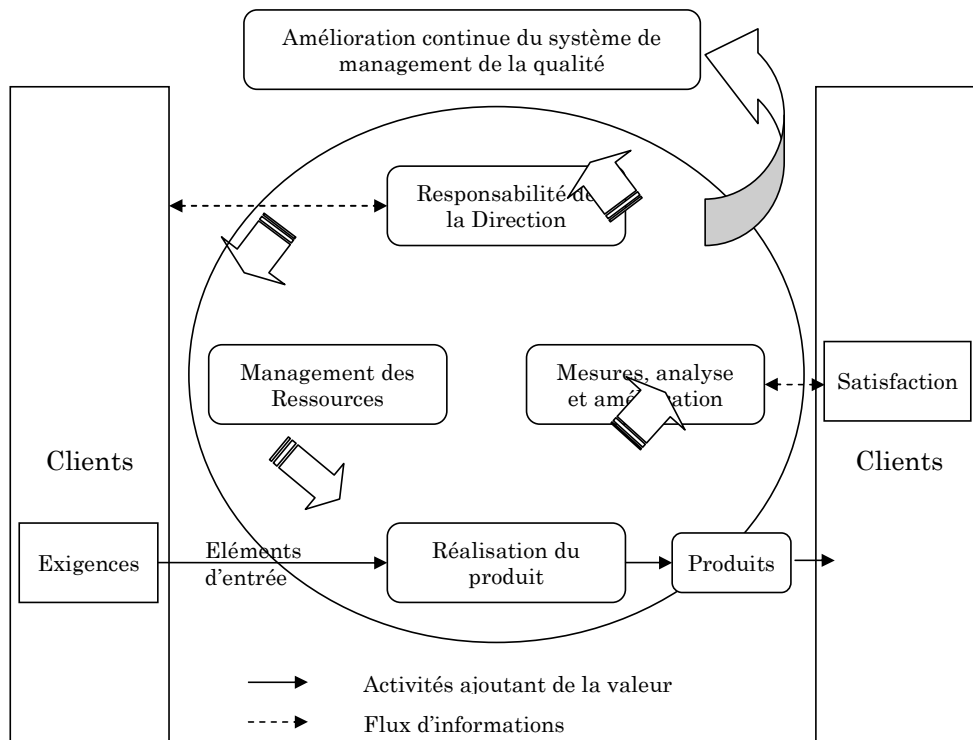


Figure 3.14- Modèle de l'approche processus [AIB2005]

II.3.2.2. Système d'information Marketing :

Une entreprise ne peut prétendre s'être orientée vers la satisfaction de client, d'être à l'écoute de ce dernier et d'adopter sa stratégie sur une démarche marketing sans avoir un système d'information marketing qui répond aux besoins informationnels des responsables.

Ainsi analyser le système d'information marketing de Tchou-Lait nous semble être nécessaire, nous avons élaboré un questionnaire que nous avons transmis au responsable du service marketing.

Système d'information	☹	☺	😊	😊😊	😊😊😊	score
1- L'entreprise dispose-t-elle d'un réseau informatique ?					x	5
2- Possédez-vous des fichiers clients régulièrement mis à jour ?				x		4
3- Possédez-vous un fichier à jour distinguant clients et prospects ?				x		4
4- Comment jugez-vous le système d'information marketing ?			x			3
5- Comment jugez-vous les informations disponibles ?			x			3
6- Le degré de satisfaction des responsables par les informations disponibles ?		x				2
7- Les indicateurs de performance sont-ils pertinents ?		x				2
8- Les indicateurs de performances répondent-ils aux besoins de marketing ?			3			3
9- Avez-vous une procédure écrite sur les réclamations des clients/distributeurs et dépositaires permettant le retour d'expériences?					x	5
10- Fluidité de transfert d'information inter-fonctions ?			x			3
	Score max: 50				Score : 34	

Table3.9- diagnostic du système d'information

La véritable question dans le cadre de diagnostic est donc de savoir si l'information dont dispose l'entreprise pour assurer une aide à la décision satisfaisante dans le respect de ses contraintes de temps et de budget. [LEV2001]

Nous pouvons, à travers la grille et les différents entretiens effectués avec le responsable marketing, le directeur marketing/vente et la responsable contrôle de gestion, tirer les conclusions suivantes :

- La bonne connaissance du marché, ses acteurs et les produits des concurrents,
- Le contrôle de gestion ne fournit pas le seuil de rentabilité par produit, ce qui empêche l'entreprise de voir clairement la rentabilité de ses produits.

II.3.2.3 Analyse des flux d'information :

Le système d'information Marketing/vente		
Les sources d'information	La nature des informations	Le traitement des informations
Service marketing : Etudes de marchés, Gestion de la presse quotidienne ; Rapports des animateurs de ventes ; Procédures pour le traitement des réclamations clients.	Demande d'information sur les produits Information sur les nouveaux produits et sur l'évolution du marché.	Réunion 30mn/semaine entre le directeur marketing /vente, responsable marketing, chargé d'information marketing Reporting trimestriel fait par le directeur marketing/vente transmis à la direction générale
Force de vente Reporting ; Elaboration des fiches clients ; Rapports hebdomadaires des animateurs	Tout type d'information sur les ventes, les actions de la concurrence ... Indicateurs terrains.	Réunion les 2 mois entre le responsable marketing vente et tous les animateurs de ventes. Les informations sont stockées dans un tableur.
Centre de distribution : Prise de commandes Suivi des commandes, Rapport animateurs / sorties terrain. Commandes clients Enquêtes Satisfaction clients	Informations sur les clients Informations sur le niveau des stocks, la rotation des stocks Information sur la satisfaction des clients	Réunion 3jours/trimestre avec la participation des animateurs de vente, responsable force de vente, responsable centre de distribution et le directeur marketing/vente Reporting hebdomadaire vers la direction générale
Contrôle de gestion : Fiche des prix, Seuil de rentabilité globale.	Ecart entre budget prévisionnel, et le budget réel Calcul du seuil de rentabilité global et les prix que le marketing/vente doit appliquer.	Réunion hebdomadaire Rapport général sur l'activité de l'entreprise
Le principal mode de contact entre l'entreprise et ses clients est la force de vente. Le directeur marketing connaît bien son marché et ses produits.		

Table3.10- Analyse du système d'information

II.3.3 Analyse du Mix-Marketing :

II.3.3.1 Analyse du catalogue produit :

Le produit constitue l'élément de base du mix marketing, car il est considéré comme : « l'expression physique de la réponse de l'entreprise à la demande » [DUB1998] et c'est à base de cet élément que se constitue toute la stratégie de l'entreprise, et tous les éléments restant du mix marketing.

On appelle catalogue produit, ou mix (assortiment) des produits, l'ensemble des gammes et articles proposés à la vente par une entreprise [KOT2000].

Pour comprendre la politique de produit de l'entreprise, nous allons faire une description de toute la gamme de produits Tchén-Lait.

Nous parlerons, en premier lieu, des produits actuellement sur le marché, et ensuite nous essaierons d'aborder les produits retirés du marché, pour comprendre l'évolution du catalogue produit de Tchén-Lait.

▪ Les produits actuellement sur le marché :

Nous présenterons dans un tableau les produits actuellement sur le marché, avec les informations suivantes :

- Dénomination,
- Date de lancement,
- Contenance,
- DLC,
- Cible,
- Emballage,

Pour chaque produit, nous avons l'évolution des ventes (voir annexe).

<i>produit</i>	<i>Date de lancement</i>	<i>DLC Contenance</i>	<i>Cible</i>	<i>Emballage</i>
Lait Entier	2001	J+90jrs 1l	Toute la famille	
Demi écrémé	Novembre 2003	J+90jrs 1l, 50Cl	Toute la famille	
Ecrémé (Silhouette)	Janvier 2003	J+90jrs 1l	Personne suivant un régime sans gras	
Partiellement écrémé	Août 2007	J+90jrs 1l	Toute la famille	
Poudre instantanée	Juin 2008	J+24 mois 500 gr	Toute la famille	
Candy Choco	1/ Juin 2004 20Cl déc2005	J+180jrs 1l, 20Cl	Toute la famille principalement les enfants	
Candy Jus	Octobre 2004	J+180jrs 1l, 20Cl	Toute la famille les jeunes principalement	
Boisson Orange	2008	J+12 mois 1l, 20Cl	Toute la famille les jeunes principalement	

Table 3.11- Les produits Tchin-Lait sur le marché

▪ **Les produits retirés du marché par Tchin-Lait :**

Pour s'inscrire dans un axe de renouvellement de la gamme de produits, l'entreprise doit savoir quel est le produit qu'elle doit abandonner, et à quel moment.

Pour la firme, la détection régulière des produits en perte de vitesse ou non rentables est une tâche importante, elle concerne non seulement les phénomènes liés à l'équilibre et au positionnement de la gamme mais aussi l'image de la marque.

Ainsi, nous jugeons important de voir et comprendre l'abandon de Tchin-Lait de certains de ses produits.

produit	date de lancement	date de retrait	Durée d'existence
L'ben	2001	juin-05	4 ans
Raïb	2001	juin-05	4 ans
Candia Fraîcheur (crème fraîche) 50Cl.	déc-02	juin-05	3 ans
Candia Fraîcheur (crème fraîche). 1l	mai-04	juin-05	1 année
Lait&Jus « Fruits des bois ».	déc-05	2008	3 ans
Lait aromatisé à la fraise.	2006	2008	2 ans

Table 3.12- Les produits Tchin-Lait retirés du marché

Nous n'avons pas pu faire une analyse plus précise, avec l'évolution du volume des ventes le contexte environnemental dans le quel évoluait l'entreprise, pour des raisons de disponibilité des informations.

▪ **Conclusion sur l'analyse du catalogue produit :**

Au terme de l'analyse du catalogue produit,

- Les laits blancs constituent les produits les plus vendus par l'entreprise (avec plus 80% pour le ½ écrémé).
- Concernant les laits aromatisés, Candy Choco est le plus vendu avec plus de 60% de volume de vente.
- La majorité des produits sont dans la phase de déclin.
- Lancement de nouveaux produits pratiquement chaque année comme le montre le tableau récapitulatif.

Année	Lancement	Retrait
2001	Raib, L'Ben, Lait Entier	
2002	Candia Fraicheur	
2003	Silhouette, ½ écrémé	
2004	Candy jus, Candy Choco 1L	
2005	Fruits des bois, Candy Choco 20Cl	Candia Fraicheur, Raib, L'Ben
2006	Lait Fraise	
2007	½ écrémé, VIVA	
2008	Boisson à l'orange	Lait Fraise, Fruits des bois

Table3.13- Récapitulatif des produits Tchén-Lait

- L'engagement de Tchén-Lait pour offrir à leurs clients une gamme variée et de bonne qualité.
- Un département marketing qui se préoccupe des besoins et attentes des clients, et essaye par une politique d'innovation de répondre au mieux aux exigences de sa clientèle.
- Les études de marché se font par :
 - Le service marketing
 - Des bureaux d'études spécialisés
- A travers certains produits dont la durée de vie était d'un ou deux ans, notamment le lait fraise, nous pouvons nous poser des questions relatives aux études de marchés sur leur fiabilité et leur rentabilité.

II.3.3.2 Politique de prix :

Le prix est une composante très particulière du marketing-mix en ce sens que, contrairement aux autres variables, le prix n'est pas porteur d'avantages positifs (ou de valeur) pour le client, mais représente au contraire un sacrifice, ou du moins une contrepartie aux satisfactions qu'il attend du produit. [LEN2000]

La politique de prix d'une entreprise consiste à fixer les prix auxquelles elle vendra ses différents produits à ses différents clients. [LEN2000]

La fixation du prix est donc une étape importante, sinon capitale, dans le lancement d'un nouveau produit, ou s'attaquer à de nouveaux marchés. Les différentes étapes constituant le processus de fixation des prix sont :

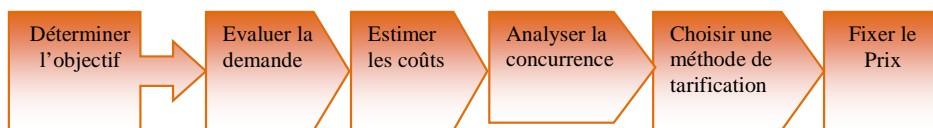


Figure3.15-Les différentes étapes dans la fixation d'un prix. [KOT2000]

- **Déterminer l'objectif** : l'entreprise peut avoir comme objectif, la survie, la maximisation du profit, la maximisation de la part de marché, l'écroulage et la recherche d'image.
- **Évaluer la demande** : quantité pouvant être vendue.
- **Estimer les coûts** : coûts fixes et coûts variables.
- **Analyser la concurrence** : relevés de prix, l'analyse des tarifs.
- **Choisir une méthode de tarification** : coûts + marges, tarifier à partir d'un taux de rentabilité souhaité.
- **Fixer le prix** : avec la prise en considération du prix psychologique.

▪ **La fixation des prix des produits Candia :**

Contrairement au lait pasteurisé en sachet, le prix des produits Candia (laits UHT) n'est pas administré par l'État. La fixation du prix est une tâche de la direction marketing/vente, ainsi elle utilise :

- **La fixation des prix à partir des coûts :**

Tchin-lait a mis en place un service de contrôle de gestion, dont la principale mission est l'élaboration de la fiche des prix, à partir des données et rapport des différents services de l'entreprise (production, vente, maintenance, laboratoire...). La fiche des prix est transmise à la direction marketing/vente, la quelle, avec des études relatives au prix psychologique et la demande/offre du produit considéré, fixe le prix.

Pour apprécier le prix psychologique, l'entreprise doit avoir des réponses aux questions :

- 1- Au dessus de quel prix n'achèteriez vous pas ce produit car il vous semble trop cher ?
- 2- Au dessous de quel prix n'achèteriez vous pas ce produit car vous penseriez qu'il n'est pas de bonne qualité ?

L'entreprise Tchin-lait a utilisé cette méthode pour fixer le prix du lait « silhouette ». Elle a de ce fait déterminé le prix que le consommateur est prêt à mettre pour se procurer ce produit.

II.3.3.3 Politique de communication :

La communication peut être définie comme étant l'ensemble des signaux émis par l'entreprise ou l'organisation en direction de ses publics avec qui elle est en relation. [KOT2002]

La priorité de l'entreprise est de faire connaître les bienfaits et les caractéristiques des laits UHT car ces produits sont des produits nouveaux pour le consommateur algérien, pour se faire, Tchén-Lait organise des campagnes de sensibilisations et d'information sur le lait et les produits laitiers UHT pour les écoliers, participe à des événements sportifs (le marathon de BEJAIA) et sponsorise des clubs sportifs.

Le budget réservé à la communication pour l'année 2008 représente 3,12% du chiffre d'affaires.

L'action la plus importante en matière de communication est la publicité media (affichage, presse, télévision et radio) avec 43% du budget total.

II.3.3. Diagnostic du centre de distribution :

Dans ce diagnostic, on s'est intéressé au centre de distribution, son organisation, l'analyse des canaux de distribution et le processus actuel de traitement d'une commande.

II.3.3.1. Organisation du centre de distribution :

L'objectif du centre de distribution est d'éclater la gamme de produit CANDIA dans son marché, le mettre à disposition du consommateur, au moment voulu, à la quantité et qualité attendu, et à moindre coût pour l'entreprise

- Organigramme dépôt :

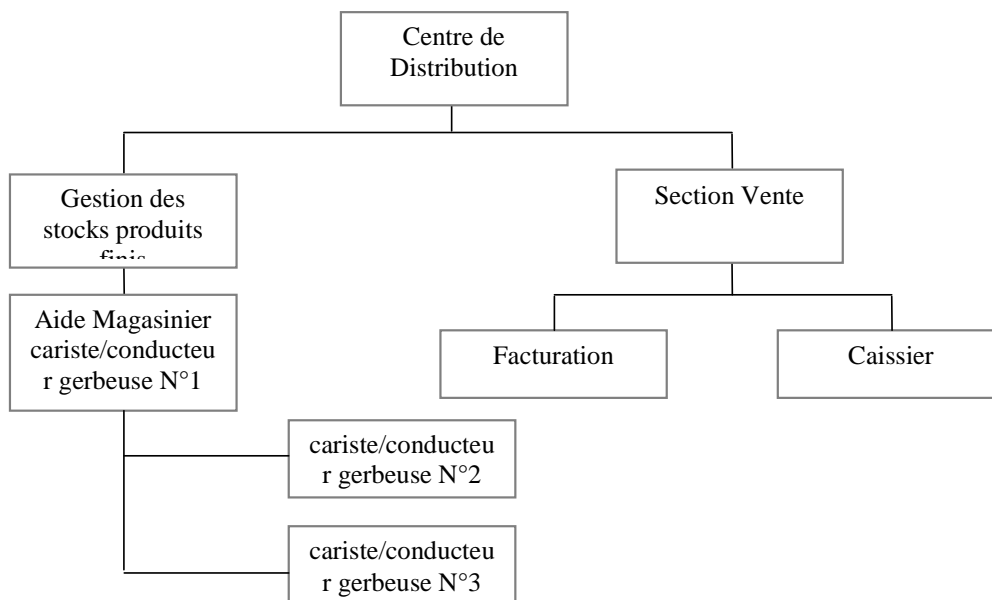


Figure3.16- Organigramme du centre de distribution¹²

II.3.3.2. Analyse des canaux de distribution :

Un *canal de distribution* est une succession d'intermédiaires situés entre le producteur et le consommateur (le client final).

On appelle *circuit de distribution* le chemin suivi par un produit ou un service, pour aller du stade de la production à celui de la consommation. [LEN2000]

- Avant 2007 :

¹² Source : direction marketing/vente Tchou-Lait

Avant 2007 le circuit de distribution, avant la mise en place d'une force de vente, comportait un seul canal, et était un circuit long comportant plusieurs intermédiaires (Distributeurs/dépositaires, Grossistes, Epiciers/superettes), Tchinq-Lait, en mettant en place un tel choix s'est exposée aux problèmes suivants :

- l'entreprise perd de vue la traçabilité de ses produits ;
- Perte de part de marché due à la non disponibilité de toute la gamme CANDIA ;
- Disparition de la relation entre producteur/client final ;
- l'absence de retour d'informations ;
- La non implication des distributeurs dans la promotion des produits Candia.

Le schéma suivant donne le circuit de distribution de Tchinq-Lait jusqu'à 2007

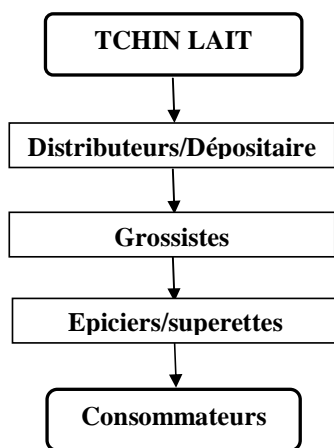


Figure3.17- circuit de distribution Tchinq-lait jusqu'à 2007

Pour remédier aux faiblesses de cette politique de distribution, en 2007 Tchinq-Lait a mis en place une nouvelle politique de distribution (pourquoi la disparition du centre de distribution d'Alger).

- Après 2007 :

Dans l'organisation actuelle, le centre de distribution est sous la responsabilité du département marketing/vente, il a pour missions :

- Traitement administratif des ventes ;
- Suivi des commandes clients ;
- Facturation ;
- Gestion des stocks produits finis.

Effectif du centre de distribution (Bejaia) :

- Responsable centre de distribution ;
- Un vendeur ;
- Un gestionnaire des stocks produits finis ;
- Un responsable facturation ;
- Un caissier ;
- Caristes : 9.

Pour assurer la disponibilité de toute la gamme de produits CANDIA, un nouveau circuit de distribution a été mise en œuvre, comportant deux canaux de distribution :

- Un circuit court (distribution directe) comportant un seul intermédiaire (les distributeurs/dépositaires).
- Un circuit long comportant Distributeurs/dépositaires, Grossistes et Epiciers/superettes.

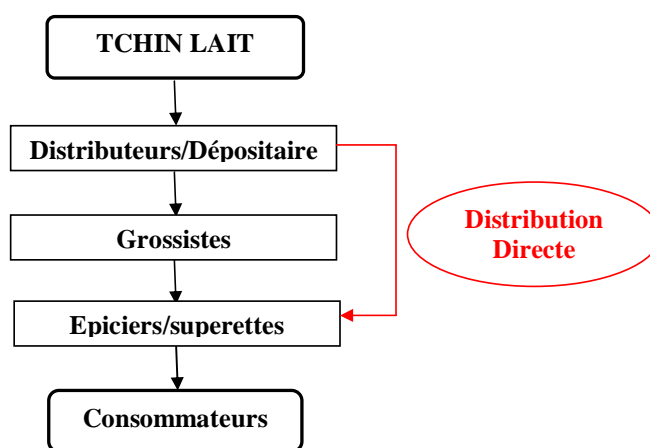


Figure 2.18- le nouveau circuit de distribution des produits Candia

La distribution directe est assurée, par les distributeurs, avec leurs propres moyens humains et matériels ; les distributeurs sont motivés par la politique tarifaire de TCHIN CANDIA dans le cas d'une distribution direct.

II.3.3.3. La politique tarifaire pour la distribution :

Prime sur la distribution directe : TchIn-Lait a mis en place une prime pour la distribution directe, afin d'encourager les dépositaires faisant de la distribution directe, par leurs propres

moyens et inciter ceux qui passent par le canal des grossistes, à s'introduire auprès des détaillants pour placer la gamme de produits Tchin-Lait

Calcul de la prime : Cette prime est attribuée en fin de chaque mois, elle est calculée selon le produit qui a fait l'objet d'une distribution directe, ainsi pour les produits à forte valeur ajoutée pour l'entreprise la prime sera plus importante.

Conditions d'application et d'attribution de la prime : dans ce qui suit une liste non exhaustive des conditions d'application et de bénéfice de la prime de distribution

- le dépositaire/distributeur devra faire cette distribution par ses propres moyens (humains et matériels),
- le dépositaire/distributeur devra disposer, dans son fourgon et son dépôt, de toute la gamme Candia, dans la mesure de sa disponibilité,
- le dépositaire/distributeur devra afficher les prix Tchin-Lait au niveau de son dépôt

Ristournes sur la quantité achetées :

Cette prime est attribuée en fin de chaque mois, elle est calculée selon la quantité et la référence du produit Tchin-Lait acheté, ainsi les ristournes varient entre 0.60DA/L et 1.25DA/L.

Cette prime permet la mise à disposition des produits à forte valeur ajoutée en appliquant une forte prime à ces produits.

Politique de paiement :

Tchin-Lait n'accorde pas de crédit pour ses clients directs (difficulté de recouvrement de crédit en Algérie), ainsi elle applique une politique de paiement comptant : Une telle politique est appliquée à l'ensemble des clients de l'entreprise, le client (distributeur/dépositaire) ne peut se faire livrer qu'après confirmation du virement ou paiement.

Un règlement est considéré comme au comptant s'il intervient dans un délai de huit à dix jours. On parle de paiement comptant en cas de règlement :

En espèces : donc immédiatement disponible ;

Par chèque : disponible pour l'entreprise quelques jours après la vente ;

Par carte bancaire : même si le client dispose d'un débit différé, le montant de la facture est disponible sous quelques jours. [HAM2002].

Le paiement comptant a une répercutions directe sur la santé financière de l'entreprise, c'est pour cela que nous avons effectué une analyse financière à partir des bilans 2005-2006-2007, les résultats et les conclusions seront développés plus tard.

II.3.3.4. Analyse du portefeuille client :

Les clients constituent une ressource importante et un actif intangible pour l'entreprise [TUG1993], la connaissance des motivations d'achat, leurs besoins, leurs attentes, leurs caractéristiques et leurs répartitions géographique est donc primordiale pour la survie de l'entreprise. A travers cette analyse, nous essayons de comprendre et d'évaluer la clientèle de l'entreprise. On distingue deux types de clients : les clients directs et les clients finals.

Clients directs : parmi les missions du centre de distribution le traitement administratif des ventes avec les clients directs de Tchén-Lait, ces derniers (qui sont l'intermédiaire entre l'entreprise et les clients finals) sont les distributeurs/dépositaire, leur évolution et leur répartition géographique sont données dans le tableau ci-dessous :

	Nombre de distributeurs/dépositaire		
	2007	2008	2009
Adrar	0	1	1
Alger	4	3	3
Annaba	2	1	1
Batna	2	2	1
Bejaia	2	2	2
Biskra	2	1	1
Bouira	0	1	1
Constantine	1	2	2
Djelfa	1	1	1
El Oued	2	1	1
Ghardaïa	1	1	1
Oran	3	3	3
Touggourt	2	1	2
Ouargla	1	1	1
Sétif	2	1	1
Tizi-Ouzou	2	2	1
Tamanrasset	0	1	1
Tébessa	1	1	1
Tlemcen	1	1	1
TOTAL	29	27	26

Table3.14- L'évolution et la répartition des clients directs de Tchén-Lait

Pour plus de précision et de clarté sur la répartition des distributeurs/dépositaire au niveau national, nous proposons de les identifier sur une carte géographique de l'Algérie, comme le montre la figure suivante :



Figure 3.19 – cartographie de la répartition des clients directs de Tchin-Lait

La carte donne une image plus claire de la répartition des clients directs de l'entreprise, ainsi nous pouvons remarquer l'étendue du territoire occupé par Candia, cette répartition nationale des clients de Candia lui permet une présence à travers le territoire national.

La politique de choix de distributeur de Tchik-Lait est sélective, et ce, pour faire face à la concurrence accrue (notamment par le prix pratiqué) entre les distributeurs qui engendre la disparition de certains distributeurs; plus grave encore, une image de marque qui pourrait être affectée par une non uniformité des prix au niveau d'une même région et par la non disponibilité de certains produits.

La distribution des produits Candia à travers le territoire national est confiée entièrement aux clients dépositaires de l'entreprise *Tchin-lait*. L'avantage pour l'unité c'est qu'elle n'a plus de

problèmes avec les détaillants qui ne veulent pas toujours délivrer leurs coordonnées fiscales et leurs registres de commerce.

Le schéma suivant illustre l'évolution de la contribution moyenne d'un client direct dans le volume des ventes. Sachant qu'en 2007 le nombre de distributeur/dépositaire était de 29, alors qu'en 2008, il était de 27.

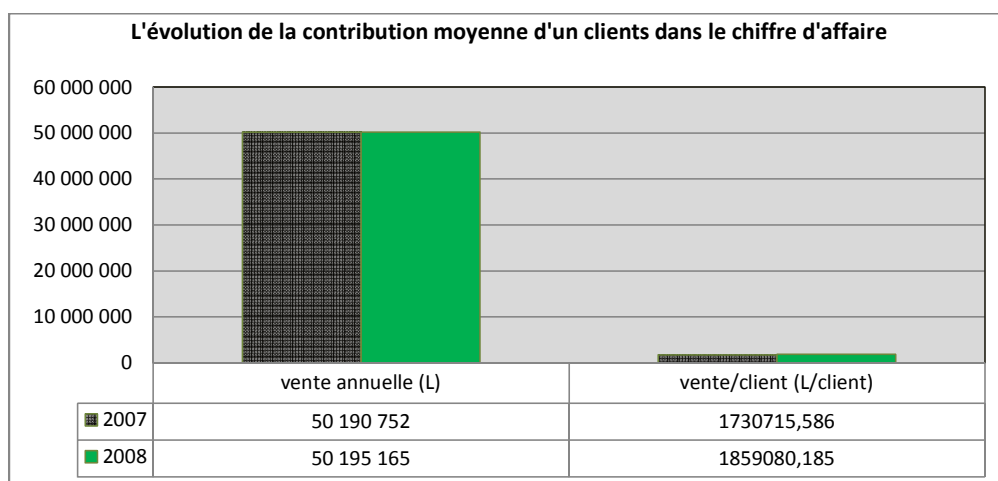


Figure 3.20- la contribution moyenne d'un client direct dans les ventes annuelles

Tchin-Lait applique une politique sélective dans le choix de ses clients directs. ; en diminuant le nombre de ses clients, l'entreprise n'a pas enregistré une perte au niveau des ventes totales, mais les ventes moyennes par client en 2008 sont supérieures à celles de 2007 (avec moins de clients directs, l'entreprise réalise un volume de vente égalant celui de l'année antérieure).

▪ **Clients finals (consommateurs) :**

Le lait constitue l'un des produits de base de notre alimentation. Il apparaît comme un produit indispensable à la santé, source de vie et de croissance, possédant des vertus nutritionnelles spécifiques et très bénéfiques, en particulier sa teneur en calcium, ce qui fait du lait un produit indispensable pour toute la famille.

Candia propose une gamme de produit répondant aux besoins des petits et des grands, hommes et femmes.

Les produits Candia sont des produits de haute qualité, et donc les prix pratiqués sont en conséquence élevés, pour se permettre les produits Candia, les ménages doivent avoir un pouvoir d'achat assez élevé pouvant être représenté par un revenu de 2 à 3 fois le SNMG.

Les motivations d'achat des consommateurs sont essentiellement la qualité et les bienfaits des laits UHT de Candia.

Afin de mieux analyser le portefeuille client, nous avons élaboré une grille de diagnostic que nous avons transmise aux responsable du service marketing, responsable de la force de vente, celui du centre de distribution et un centre de distribution à Alger.

Pour la satisfaction des consommateurs, nous avons transmis la grille à certains magasins, superettes de Bejaia (14) et d'Alger (3).

Le but est beaucoup plus de donner une vision approximative de la satisfaction des clients. Une vision plus globale de la satisfaction serait de faire un échantillon plus important en distinguant superette, magasins et grossistes et consommateurs finals, et de prendre un échantillon dans toutes les régions où Candia opère. Le résultat de la grille est donné par le tableau suivant :

Produit	Satisfaction des consommateurs Note de 1-5				Satisfaction des distributeurs Note de 1-5			
	Qualité	Prix	Disponibilité	Score global /15	PT ¹³	Qualité	Disponibilité	Score global /15
Entier (1l)	5	2	3	10	3	5	4	13
Demi écrémé (1l)	5	2	5	10	3	5	5	14
Demi écrémé (50cl)	5	1	2	8	3	5	2	11
silhouette (1l)	5	3	3	11	3	5	3	12
viva (1l)	5	2	2	10	3	5	2	14
lait en poudre	4	4	1	10	3	5	1	9
candy choco 1l	5	1	3	9	3	5	3	12
candy choco 20 cl	5	3	3	11	3	5	4	13
candy jus 1l	3	3	3	9	3	5	1	10
candy jus 20cl	3	4	2	9	3	5	2	11
Boisson Orange 20cl	5	4	4	13	3	5	5	14

Table 3.15- Grille du diagnostic sur la satisfaction des clients directs et finals

- **Satisfaction des consommateurs (clients finals) :** En termes de prix, qualité et disponibilité du produit.

¹³ Politique Tarifaire

La qualité : elle prend en compte, la qualité du produit, de l'emballage et des services liés au produit.

Prix : on parle du prix de vente consommateur.

La disponibilité : on parle de la disponibilité du produit pour les clients finals, donc dans les épiceries et superettes.

- **Satisfaction des distributeurs/dépositaires (clients directs) :** En termes de politique tarifaire, la qualité des produits reçus et la disponibilité des produits (en quantité et délais)

La note obtenue est la moyenne de tous les scores obtenus

Par politique tarifaire, on entend :

- Politique de paiement. (insatisfaisantes pour tous les distributeurs)
- Politique de l'entreprise vis-à-vis des produits non conformes.
- Primes de la distribution directe et sur les ristournes.

La disponibilité des produits : on parle de la disponibilité du produit pour les distributeurs/dépositaires.

- **Analyse des résultats de la grille :** A travers l'analyse de la grille, nous pouvons tirer les résultats suivants :
 - La qualité des produits Candia est très appréciée par les clients de l'entreprise.
 - Les consommateurs sont peu satisfaits des prix pratiqués par Tchén Lait.
 - Les clients directs (distributeurs/dépositaires) ne sont pas satisfaits de la politique tarifaire de Tchén-Lait, essentiellement le mode de paiement.
 - La non disponibilité fréquente, pratiquement de tous les produits Tchén Lait (avec une forte fréquence de rupture de stocks de VIVA et la poudre du lait), au niveau des distributeurs.

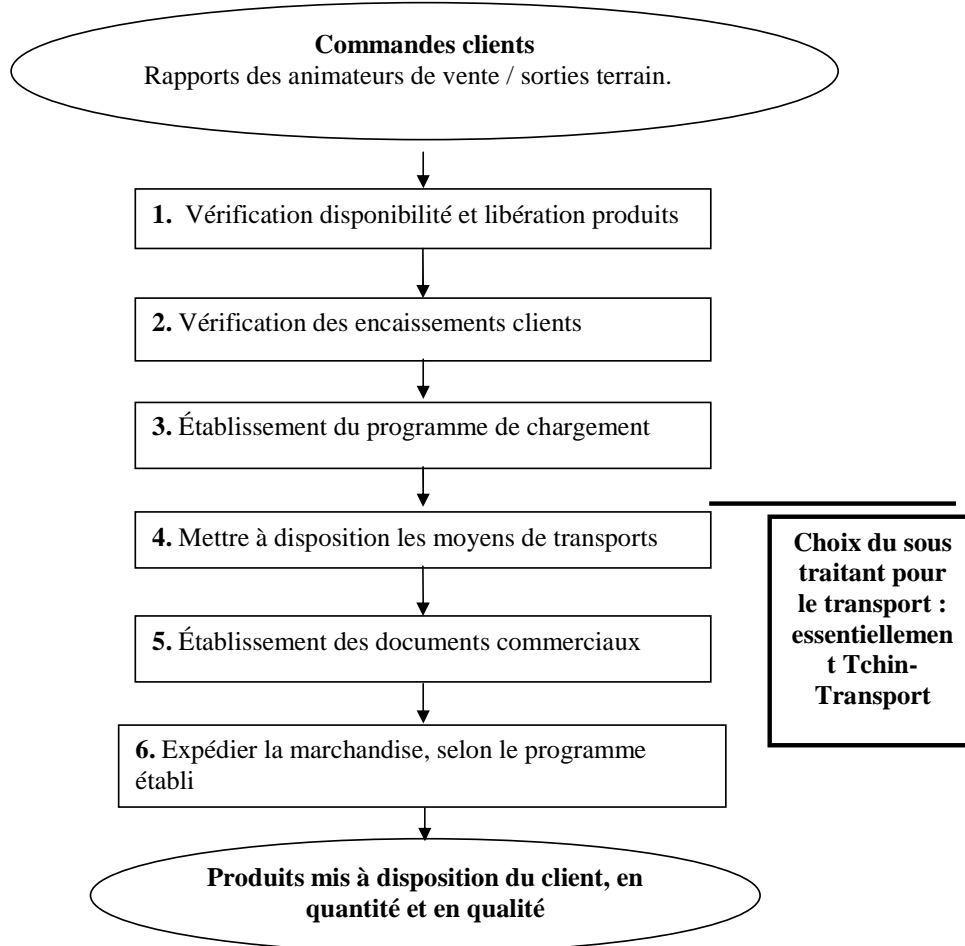
- **Conclusion sur l'analyse du portefeuille client :**

L'analyse du portefeuille client nous a permis de comprendre mieux les clients de l'entreprise, aussi bien le client final que le client direct. Cette analyse nous a permis aussi de comprendre la stratégie de l'entreprise à travers sa préoccupation et la prise en considération des besoins de ses clients.

Nous soulignons la fragilité du réseau de distribution de Tchín-Lait dûe à :

- La non implication des distributeurs dans la promotion des produits Tchín-Lait,
- L'infidélité de certains clients directs en changeant le fournisseur et le domaine d'activité.
- Non satisfaction des distributeurs/dépositaires vis-à-vis de la politique de paiement de Tchín-Lait. Ce qui les incite à changer de fournisseur.

Tchín-Lait a une bonne image de marque, les consommateurs apprécient les produits de Tchín-Lait, pour leur qualité et un rapport qualité/prix apprécié par les consommateurs

II.3.3.5. Processus de traitement d'une commande :**Figure 3.21- Processus de traitement d'une commande chez Tchín-Lait**

Description des étapes :

DESCRIPTION DES ÉTAPES					
Données d'entrée	N •	ETAPES	Données de sortie	Responsable	Documents opératoires
Commandes Clients	1	Vérification disponibilité et libération produits	Disponibilité et libération vérifiées	Gestionnaire des stocks PF	Fiches de stocks Fiches de libération du laboratoire
Disponibilité et libération vérifiées	2	Vérification des encaissements clients	Encaissements clients vérifiés	Trésorier	Reçus de virement Reçus de versement Remises de chèques Extraits bancaires
Encaissements clients vérifiés	3	Etablissement du programme de chargement	Programme établi	Responsable ventes ou subordonnés	Programme de chargement
Programme établi	4	Mettre à disposition les moyens de transports	Moyens de transport mis à disposition	Chargé de la section ventes	Liste prestataires Bons de commandes transport.
Moyens de transport mis à disposition	5	Etablissement des documents commerciaux	Documents commerciaux établis	Chargé de la facturation	Factures Bons de livraisons
Documents commerciaux établis	6	Expédier la marchandise selon programme établi	Marchandise expédiée	Chargé de la section ventes. Aides magasinier caristes. Caristes.	Bons de chargements Bons de retours palettes Bon de suivi prestataires transports

Table3.16- Les étapes du processus de traitement d'une commande

II.3.3.6. Indicateurs de performance :

Le responsable du centre de distribution a mis en place, avec le responsable marketing/vente, des indicateurs de performances quantitatifs et qualitatifs.

Quantités vendues : ce critère est mis en place pour suivre les ventes des produits Tchén-Lait au niveau des distributeurs/dépositaires et au niveau des grossistes, magasins et superettes.

- Quantités vendues pour les distributeurs/dépositaires : cette valeur est calculée par les commandes clients enregistrées au niveau du centre de distribution.
- Quantités vendues pour les grossistes, magasins et superettes : cette valeur est calculée par le rapport des animateurs de vente et les sorties terrain.

Satisfaction clients : ce critère est mis en place pour évaluer la satisfaction des clients ; les clients qui sont concernés par cet indicateur sont les clients directs (distributeurs/dépositaires) et la satisfaction prise en compte est en terme de la mise à disposition du produit en quantité, qualité et délai.

Conclusion :

Les principaux éléments qui retiennent notre attention sont :

- Mauvaise coordination approvisionnement/production/vente.
- Absence d'une application/logiciel, permettant la coordination des flux physiques (exemple : MRP II, ERP)
- Mauvaise optimisation des capacités de stockage.
- Pour la matière première (poudre de lait), l'emballage et pièces de rechange, la difficulté de la gestion des stocks réside dans :
 - o la capacité de stockage en matière première.
 - o la difficulté de déterminer le délai d'approvisionnement.

Ces éléments engendrent des ruptures des stocks fréquentes.

- La stratégie de l'entreprise est d'offrir une gamme de plus en plus large, ce qui pousse Tchén Lait à lancer des nouveaux produits pratiquement chaque année (et à en retirer à des fréquences variables) ; à côté de cette stratégie, un investissement concernant l'extension des capacités de stockages est nécessaire.

II.3.4. Diagnostic de la force de vente :

Afin d'être en contact avec le client et avec la réalité du marché, et assuré une remontée d'information du marché vers l'entreprise, la nouvelle organisation (après 2007) a mis en place une équipe d'animateurs de vente répartis à travers le pays et un responsable de la force de vente a été mise en place.

Dans ce diagnostic, on s'est intéressé à l'organisation de la force de vente ; sa répartition géographique, les missions qui lui

ont été assignées et leur mode de rémunération.

Pour ce faire, nous avons effectué des entretiens, avec le responsable du service force de vente, le directeur marketing et vente, et quelques animateurs de vente opérant sur la région d'Alger.

II.3.4.1. Organisation :

La force de vente de Tchin-Lait est orientée vers :

- l'animation des ventes ;
- le merchandising.

L'organisation de la force de vente est centralisée, toutes les informations remontent à la direction marketing/vente sise à Bejaia et celle-ci traite les données terrain, prépare des actions ou des réactions. L'organisation de la force de vente consiste, pour l'essentiel, à définir les missions qui seront confiées aux vendeurs, à fixer le nombre des vendeurs, et à répartir entre eux les tâches à remplir [LEN200]. Notre diagnostic a été structuré en suivant le modèle de KOTLER pour la mise en place de la gestion de la force de vente, qui propose de traiter successivement :

- Définition des objectifs,
- Elaboration de la stratégie,
- Choix de la structure,
- Taille de la force de vente,
- Mode de rémunération.

- **Définition des objectifs :** Les objectifs assignés aux animateurs de vente sont :

Superviser, contrôler et promouvoir les ventes Tchén-Lait auprès des dépositaires, grossistes, épiciers et supérettes.

Optimiser la présentation des produits Tchén-Lait dans les points de vente.

Coordonner et relayer les actions Marketing/ Promotions auprès des Intermédiaires du circuit de distribution Tchén-Lait.

Veille concurrentielle : faire remonter toutes les informations relatives au marché, aux concurrents et à la distribution.

- **Choix de la structure :** L'entreprise Tchén-Lait opère dans le secteur de l'agro alimentaire, elle vend des produits
- de grande consommation, à des clients homogènes (distributeurs/dépositaires), pour ces raisons, elle a opté pour une organisation géographique (par secteur) de la force de vente.
- **La taille de la force de vente :** Le dimensionnement de la force de vente chez Tchén-Lait n'a pas été fait, le recrutement se fait quand l'entreprise ressent le besoin d'augmenter la taille de sa force de vente, la figure suivante donne sa répartition sur le territoire national :



Figure 3.22 -La carte actuelle de la répartition des animateurs de ventes

Le tableau suivant donne la répartition et l'évolution de la force de vente à travers le territoire national :

	Nombre de distributeurs/dépositaire		
	2007	2008	2009
Adrar	0	0	0
Alger	0	2	4
Annaba	0	1	1
Batna	0	0	1
Bejaia	0	1	1
Biskra	0	0	0
Bouira	0	0	0
Constantine	0	1	1
Djelfa	0	0	0
El Oued	0	0	0
Ghardaïa	0	0	0
Oran	0	1	2
Touggourt	0	0	0
Ouargla	0	1	1
Sétif	0	0	1
Tizi Ouzou	0	0	0
Tamanrasset	0	0	0
Tebessa	0	0	0
Tlemcen	0	0	0
Représentant non fixe ¹⁴	3	2	2
TOTAL	3	9	14

Table 3.17- Evolution de la taille de la force de vente

La représentation sur une carte la répartition des animateurs nous offre une image plus précise sur la stratégie de l'entreprise et sur la couverture des animateurs des territoires de chalandises de Candia.

¹⁴ Des animateurs auxquels il leurs a été assigné de couvrir plusieurs villes.

Nous remarquons une concentration des animateurs dans la région nord-est, et au centre, ce sont les régions considérées par l'entreprise comme porteuses et par conséquent un suivi des ventes, de l'évolution du marché et de la concurrence dans ces régions semble être une priorité pour Tchén-Lait.

La figure ci après compare le ratio (volume du vente/nombre d'animateurs) pour 2007 (1^{ère} année de la mise en place de la force de vente) et 2008.

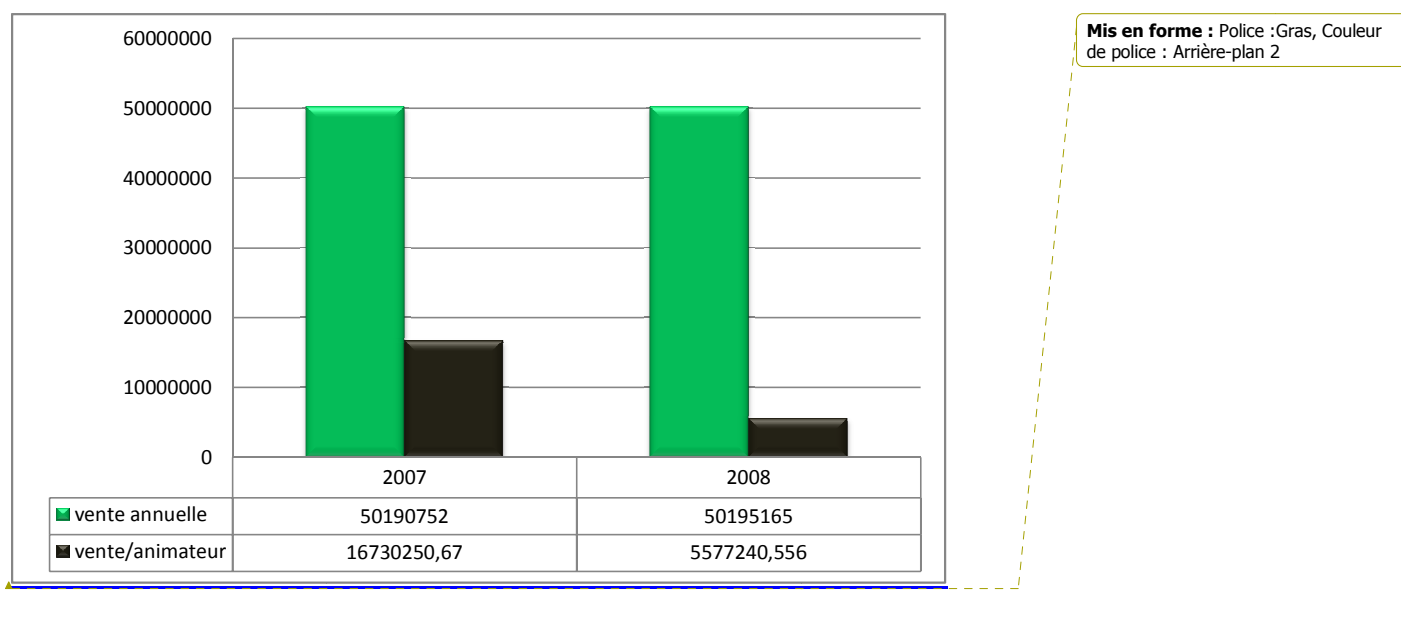


Figure 3.23- Evolution de la contribution moyenne d'un animateur de vente dans les ventes annuelles (2007-2008)

Les ventes 2008 ont égalé celles de 2007, en prenant en considération le nombre d'animateur de vente (3 fois plus d'animateurs en 2008 qu'en 2007), on voit que la participation moyenne d'un animateur dans les ventes a chuté de 3 fois en 2008 par rapport à 2007.

L'entreprise Tchén-Lait, en mettant en place la force de vente, avait comme objectif, l'amélioration de la disponibilité numérique de ses produits dans ses zones de chalandise (animation des réseaux de ventes) et l'optimisation de la présentation de ses produits dans les points de ventes (merchandising). Cet objectif (amélioration de la DN) a été atteint (Sans pour autant qu'il y ait une amélioration au niveau des ventes) comme le montre le tableau ci après :

Abréviations concernant le tableau :

a : ½ écrémé 1l, **b** : ½ écrémé 50 cl, **c** : VIVA, **d** : Lait entier, **e** : Silhouette, **f** : Poudre instantanée, **g** : Total lait & jus 1l (tout les gouts), **h** : Total lait & jus 20cl (tout les gouts), **i** : Candy Choco 1l, **j** : Candy Choco 20cl, **k** : Candy fraise, **l** : Boisson à l'orange.

S07 : superettes en 2007, **S08** : superettes en 2008,

M07 : magasins en 2007, **M08** : magasins en 2008.

Nous avons choisis Alger, Oran et Annaba car ces trois villes représentent plus de 70% du chiffre d'affaire de l'entreprise.

Ville		a	b	C	d	e	f	G	h	i	j	k	L
ALGER	S	0.9	0	0	0.9	0.8	0.5	0.4	0.7	0.3	0.3	0	0
	07												
	L	0.99	0.2	0.8	0.99	0.96	0.7	0.6	0.95	0.89	0.3	0.2	0.3
	08												
	M	0.8	0	0	0.5	0.5	0.1	0.07	0.3	0.1	0.05	0	0
	07												
ORAN	M	0.9	0.07	0.5	0.6	0.5	0.2	0.2	0.6	0.5	0.1	0.07	0.05
	08												
	S	0.8	0	0.3	0.5	0.6	0.3	0.1	0.4	0.1	0.1	0	0
	07												
	S	1	0.5	1	0.94	1	0.44	0.72	0.72	0.94	0	0.6	0.4
	08												
ANNABA	M	0.8	0	0.07	0.1	0.2	0.05	0.02	0.1	0.02	0.02	0	0
	07												
	M	0.96	0.2	0.4	0.2	0.3	0.1	0.2	0.14	0.3	0	0.2	0.07
	08												
	S	0.2	0	0.07	0.08	0.08	0.09	0.08	0.09	0.06	0.6	0	0
	07												
BORDJ	S	0.9	0	0.7	0.7	0.7	0.7	0.6	0.7	0.5	0.4	0	0
	08												
	M	0.9	0	0.1	0.4	0.4	0.2	0.1	0.3	0.1	0.1	0	0
	07												
	M	0.88	0	0.2	0.25	0.01	0.12	0.09	0.7	0.5	0.4	0	0
	08												

Table3.18- Evolution de la disponibilité numérique (2007-2008)¹⁵

¹⁵ Tableau synthétique à partir des données opérationnelles

Le tableau précédent nous montre une amélioration considérable dans la disponibilité numérique pratiquement de toute la gamme Candia et dans toutes les régions considérées (Alger, Oran et Annaba). Ce qui confirme que l'objectif arrêté par l'entreprise a été atteint

- **mode de rémunération des animateurs de vente** : Pour la rémunération de ses animateurs de vente, Tchén Lait a choisi la rémunération fixe.

Ce mode de rémunération présente des avantages et des inconvénients présentés sur le tableau suivant:

Avantages	Inconvénients
Sécurisant pour le vendeur surtout lorsque l'activité économique du secteur dans lequel il travaille est sujette à de grandes fluctuations.	Il n'est pas stimulant. C'est là une objection majeure surtout lorsque les résultats de la vente dépendent principalement des efforts et des qualités personnelles du VRP (par exemple si l'entreprise ne fait presque pas de publicité ou de promotion des ventes).
Simplicité : ce qui allège les charges administratives de l'entreprise	Il écarte parfois les vendeurs ambitieux et de grande qualité qui pourraient avoir de gros gains avec un système à la commission.
Il permet de faire accepter des missions importantes pour la société et que le vendeur négligerait s'il était rémunéré exclusivement au pourcentage sur les ventes (facilité la prospection et la qualité du suivi de clientèle).	Il peut être très coûteux pour l'entreprise surtout en période de crise ou pendant le lancement d'un nouveau produit.
Recrutement plus facile surtout lorsque le produit ou le service à vendre sont nouveaux.	Il faut contrôler très strictement l'activité des vendeurs.
Les rémunérations des vendeurs peuvent être intégrées dans la grille de salaire couvrant tout le personnel de l'entreprise.	
Il permet d'accroître la mobilité du vendeur (déplacement d'un secteur à l'autre).	

Table 3.19- avantages et inconvénients du mode de rémunération fixe [LEN2000]

Une telle politique de rémunération n'encourage pas les animateurs à faire des efforts de ventes, de prospection et de communication ; ils se contentent de faire le minimum, c'est-à-dire, relevé APL, disponibilité numérique et la mise en valeur des produits Tchén-Lait.

En 2008 les coûts liés à la force de vente ont été estimé à 0.2 % du chiffre d'affaire.

II.3.4.2. L'activité de la force de vente :

L'organisation des tournées des animateurs de vente se fait à travers une fiche de route (voir annexe), celle-ci est élaborée par la direction marketing/vente en définissant les priorités en termes de visites et les actions à mener s'il y a eu lieu. Les données opérationnelles relevées par la force de ventes sont :

- **Suivi des ventes journalières :**

- Réclamation clients : les réclamations de tous les clients de l'entreprise concernant les produits non conformes ; le dédommagement se fait par les animateurs eux-mêmes.
- Ventes réalisées par tous les intermédiaires de Tchén-Lait (magasins, grossistes dépositaires/distributeurs).

- **Suivi de la livraison :**

- Disponibilité numérique : dans tous les différents points de ventes et dans les zones de chalandises des animateurs
- Réclamation clients : les animateurs sont tenus de relever la référence du produit endommagé, le transmettre à la direction marketing/vente et celle-ci fait parvenir la référence du produit au laboratoire qui s'en charge de retracer le lot dont le produit provient et détermine les causes de la non-conformité (microbiologique ou/et physico-chimique, problème dans le processus ...etc.)

- **Les indicateurs de terrain :**

- **Assortiment** : ensemble des produits et références offerts dans un magasin ou dans un rayon de magasin. [LEN2000]
- **PVC (Prix de Vente Consommateur)** : le prix pratiqué par le dernier intermédiaire entre le producteur et le consommateur (épiciers, magasin, superette).
- **Linéaire** : longueur des étagères d'un magasin occupée par une marque ou un produit.
- **PLV (publicité sur le lieu de vente)** : indicateur qui relève les actions de promotion et de publicité de l'entreprise et ses concurrents.

Conclusion :

Au terme du diagnostic de la force de vente, nous pouvons tirer les conclusions suivantes :

- Les objectifs assignés à la force de vente sont beaucoup plus orientés vers le suivi et l'animation des ventes.
- Il est nécessaire d'identifier clairement les objectifs de la force de vente pour pouvoir estimer la taille de celle-ci.
- Le mode de rémunération des animateurs de ventes n'encourage pas à faire des efforts personnels de prospection ou de recherche de nouveaux clients.
- Le traitement d'informations opérationnelles devient difficile puisqu'elles remontent à l'état brut, à la direction marketing/vente.

Synthèse du Diagnostic interne :

La synthèse reprend les éléments principaux du diagnostic en termes de forces et faiblesses et dégage clairement les problèmes clés à l'origine des dysfonctionnements les plus graves. [ATA1993].

Au terme du diagnostic interne, nous pouvons nous prononcer sur des axes d'améliorations possibles de la performance commerciale au sein de l'entreprise Tchou-Lait, des leviers sur lesquels nous ferons des choix, que nous justifierons, pour lesquels nous essayerons de proposer des solutions.

Nous présentons le diagnostic interne sous forme d'un tableau récapitulatif, avec les points forts et les points faibles que nous avons détectés.

	<i>Points Forts</i>	<i>Points Faibles</i>
Organisation	Mise en place du <i>contrôle de gestion</i> Un <i>service qualité centralisé</i> mettant en place des procédures strictes et un audit permanent des unités de fabrication	<i>Non coordination</i> approvisionnement/production/vente. <i>Non coordination</i> de la gestion des stocks matière première/produits finis
Effectif	<i>Pyramide des âges</i> et la structure d'ancienneté sont équilibrées. La présence d'un <i>personnel expérimenté</i> . Présence d'effectifs qualifiés dans le domaine du marketing.	Mauvaise répartition de l'effectif de la force de vente. Décalage entre objectif de l'entreprise et taille de la force de vente.
	Qualité stable des produits Un lait de qualité, apprécié et reconnu par les	Plusieurs produits sont dans la phase de croissance « risque ». Lancement de nouveaux produits

Produit	consommateurs. L'entreprise possède une gamme de produits diversifiés et de très bonne qualité. Utilisation d'un emballage d'un leader mondial (Tetra pack) L'intégration d'une politique d'amélioration de la qualité des produits.	sans la prise en considération la contrainte de la capacité de stockage Problème dans la gestion des stocks, dans la maîtrise des délais d'approvisionnement et la dépendance au marché international de la poudre de lait.
Communication	Bénéficier de l'image de marque de Candia ; Diversité des moyens de communication au sein de l'entreprise. Participation, parrainage et sponsoring des événements sportifs (Marathon de BEJAIA).	Le lait UHT mal connu des consommateurs algérien. Les marges sont très faibles et chaque litre de lait doit avoir un débouché rentable, le principal produit de l'entreprise (70 % des ventes) est à faible marge ; nécessité de promouvoir les produits à forte valeur ajoutée. Faible implication des distributeurs dans la promotion des produits de vente.
La distribution	Distribution directe et amélioration de la disponibilité numérique.	Forte dépendance de Tchén-Lait envers ses distributeurs : rapport de force en faveur des distributeurs (Dépendance vis-à-vis des distributeurs). Faible implication des distributeurs dans la promotion des produits de vente
Force de vente	Remontée d'information et reporting hebdomadaire Suivi des ventes et veille concurrentielle La force de vente est considérée comme le lien entre l'entreprise et le consommateur.	Répartition géographique, Taille de la force de vente, Mode de rémunération, Contrôle et évaluation. Non exploitation optimale de la force de vente

Table 3.19- Synthèse du diagnostic

Conclusion:

En guise de conclusion du diagnostic, nous présentons l'ensemble des points fort et points faible, opportunités et menace sous forme d'une matrice SWOT¹⁶.

Matrice SWOT	
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> - Evolution de la demande - Amélioration du pouvoir d'achat des algériens, - Marché en expansion. 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrer de nouveaux acteurs dans le marché du l'UHT - Dépendance forte au marché international de la poudre de lait,
Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - image de l'entreprise, - Qualité des produits, - Mise en place du contrôle de gestion 	<ul style="list-style-type: none"> - Organisation et gestion de la force de vente, - la distribution et les capacité de stockages.

¹⁶ Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.

Chapitre IV

Proposition d'un plan d'actions

Introduction :

Dans ce chapitre nous essayerons d'apporter des solutions pour apaiser les faiblesses (internes) et faire face aux menaces (externes) de l'entreprise et consolider son statut de leader.

Ainsi, nous allons nous appuyer sur les éléments suivants :

- 1- Résultats du diagnostic,
- 2- Recherche bibliographique sur les éléments dont une amélioration est possible,

A la fin de ce chapitre, une synthèse sera dressée sous forme d'un plan d'actions.

Démarche suivie :

Afin d'arriver à faire une proposition d'amélioration de la performance commerciale à travers l'élaboration d'un plan d'actions sur les leviers que nous avons jugés comme pertinents et prioritaire, nous avons suivi la démarche ci après :

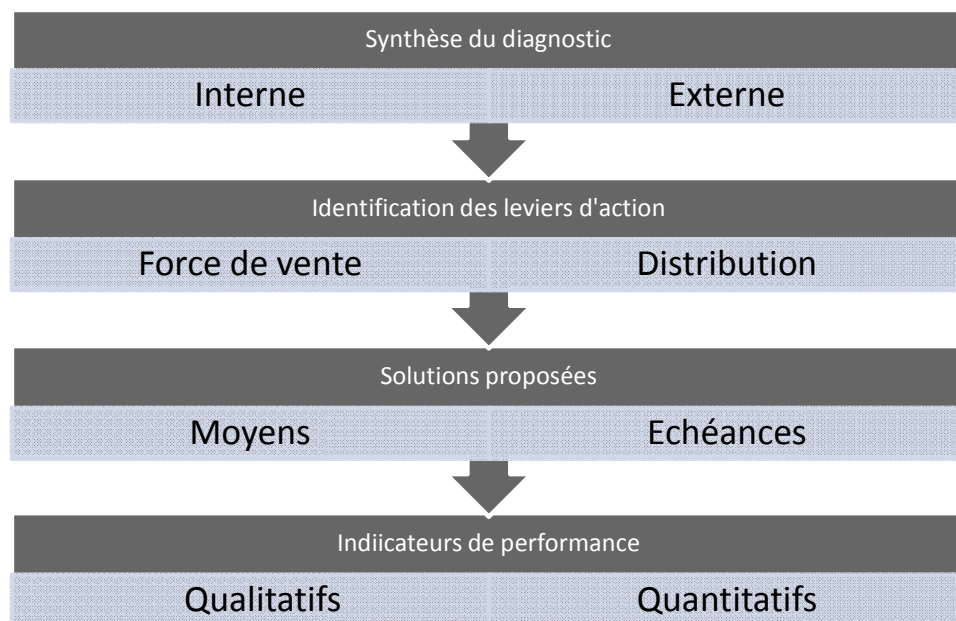


Figure 4.1 – Démarche suivie pour la proposition d'un plan d'action

Un levier d'action est une cause de performance sur laquelle on a choisi d'agir.

Nous avons, à travers la synthèse du diagnostic que nous avons effectué dans le chapitre précédent, choisi d'agir suivant deux leviers qui nous semblent être prioritaires, ces leviers sont : la force de vente et la distribution

La priorité de ses deux leviers réside dans :

- La diminution de la contribution de la force de vente dans le chiffre d'affaire de Tchén-Lait, ce qui veut dire que la force de vente actuelle (après augmentation de son effectif) n'apporte pas de valeur ajoutée à l'entreprise, mais elle génère des coûts supplémentaires. Ainsi une réorganisation de la force de vente semble être une nécessité prioritaire.
- Les objectifs de l'entreprise en termes de conquête de nouvelles zones de chalandise et une présence nationale d'où une mise en place d'une structure de force de vente répondant aux exigences de tels objectifs.

- La forte dépendance du secteur de la grande consommation (pour notre cas d'étude, du lait UHT) sur la disponibilité des produits et leurs promotion, pousse à une coopération étroite entre distributeur et producteur. Le rapport de force Distributeur/Tchin-Lait est en faveur des distributeur, ajoutée à cela, une forte fréquence de rupture des stocks chez les distributeurs/dépositaires. Des actions, permettant de diminuer ou d'équilibrer ce rapport de force et d'améliorer la disponibilité des produits Tchin-Lait et rééquilibrer le portefeuille produit, nous semblent être un moyen d'améliorer la performance commerciale de l'entreprise.

Pour chaque levier nous allons agir de la manière suivante :

- Consulter la littérature dans le domaine ;
- Choisir les méthodes, modèles et outils ;
- Adapter les méthodes, modèles et outils pour notre cas d'étude ;
- Définir les moyens ;
- Définir les échéances ;
- Définir les indicateurs de performances.

I. La force de vente :

Une étude effectuée par A. A. Zoltners, P. Sinha and S. Lorimer et publiée dans « Sales Force Design » montre qu'un changement de déploiement ou une réorganisation de la force de vente induit généralement beaucoup plus d'effets positifs qu'un changement de la taille.

“Our study of sales force sizing data for 50 healthcare companies in 6 countries revealed that on average, companies who use market-based sizing methods¹⁷ can improve 3-year profitability by 4,5%. Of this improvement, *a change in sales force size accounts for 1,3% of the gain, while a change in deployment contributes 3,2%.*”¹⁸

I.1 Gestion et mise en place de la force de vente :

Pour proposer des solutions par rapport à la force de vente, nous allons aborder successivement les éléments identifiés par KOTLER pour la gestion et la mise en place d'une force de vente, à savoir :

¹⁷ Méthode par la rentabilité marginale

¹⁸ Anne MACQUIN « L'organisation commerciale ».

- Définition des objectifs,
- Elaboration de la stratégie,
- Choix de la structure,
- Taille de la force de vente,
- Mode de rémunération,

Ensuite, nous allons proposer des indicateurs de performance (quantitatifs et qualitatifs)

I.1.1 Définition des objectifs :

La fixation des objectifs individuels attribués à chaque vendeur, découle d'un processus complet impliquant tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise. Fixés pour l'ensemble de l'équipe, les objectifs se déclinent entre les différents commerciaux qui doivent les atteindre ou les dépasser. [HAM2003]

Le processus de fixation des objectifs de l'entreprise, serait :

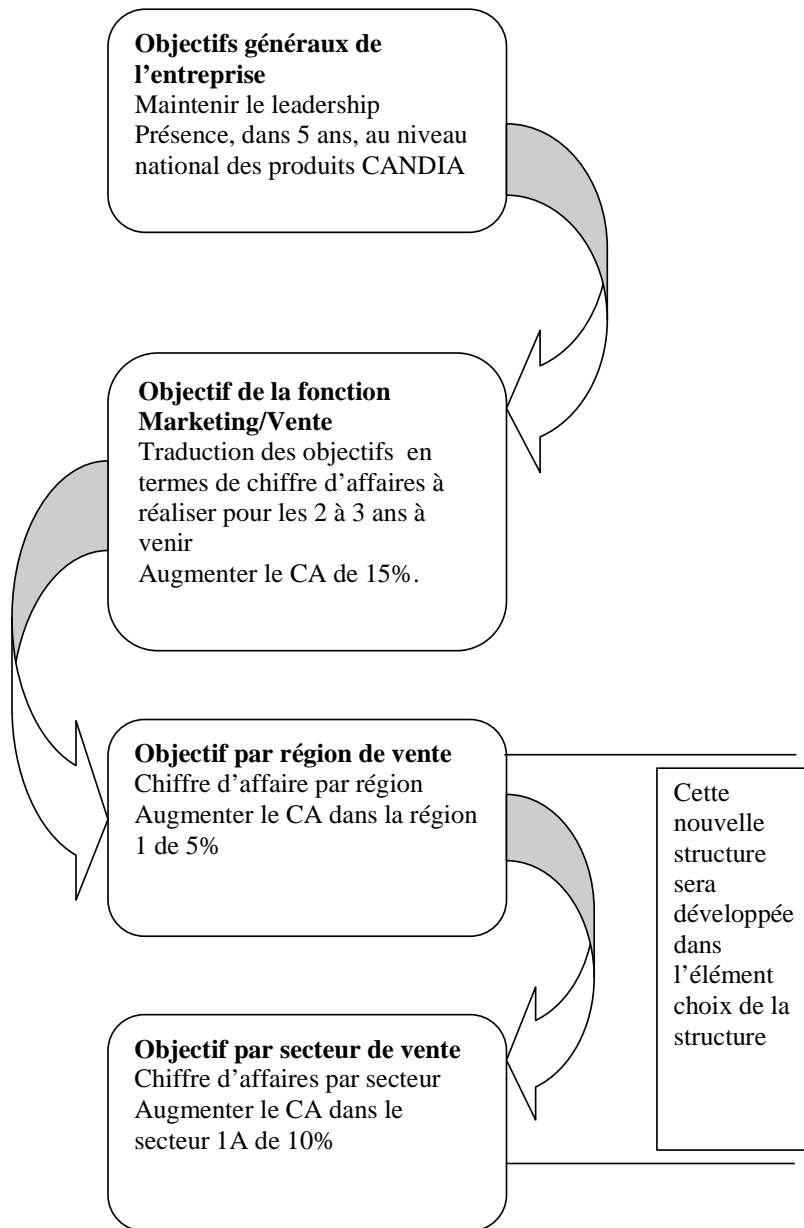


Figure 4.2- le processus de fixation des objectifs

Aux objectifs déjà arrêtés par la direction marketing/vente, qui sont beaucoup plus orientés vers l'animation et la veille, nous proposons d'inscrire l'objectif de prospection, comme l'un des objectifs prioritaires pour les animateurs. Cela dans la logique de gagner de nouveaux clients et de pénétrer de nouvelles zones de chalandise.

Indispensable pour exploiter au mieux le potentiel commercial d'un secteur de vente, la prospection permet de renouveler la clientèle et d'assurer l'équilibre du portefeuille clients.

[HAM2002].

Les objectifs, que l'entreprise Tchén-Lait pourrait mettre en place :

Objectifs quantitatifs :

- Gagner de nouveaux clients,
- Prospecter un nombre déterminé par type de clients (magasins, superettes, grossistes, distributeurs, dépositaires)
- Réduire les frais de déplacements,
- Diminuer les Km parcourus dans une tournée.

Objectifs qualitatifs :

- Motiver les intermédiaires du réseau de distribution (magasins, superettes, grossistes, distributeurs, dépositaires),
- Optimiser la disponibilité et la présentation des produits (merchandising).

I.1.2 Choix de la structure :

Nous proposons dans cette étape de maintenir la structure géographique, mais de la rendre plus souple en mettant en place des responsables par zones géographiques.

Dans ce type de structure, chaque animateur des ventes se voit attribué un secteur géographique (ville, quartiers, département) dans lequel il représentera l'entreprise auprès de la clientèle ; chaque animateur sera responsable de son secteur et il est placé sous la responsabilité hiérarchique d'un responsable de la région de vente dont fait partie le secteur de vente.

Le schéma de la fonction marketing/vente serait :

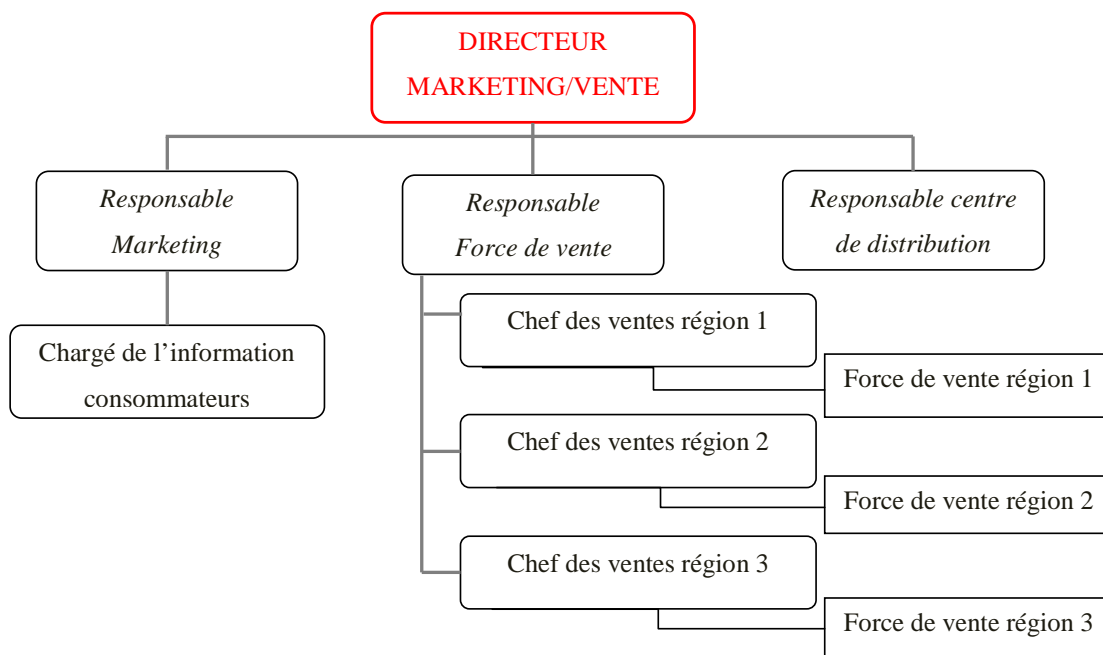


Figure 4.3 – Proposition d'une nouvelle organisation marketing/vente

I.1.2.1 Avantages et inconvénients de la nouvelle organisation :

Cette structure présente des avantages et des inconvénients pour l'entreprise et pour les clients, qu'on peut résumer dans le tableau suivant :

Organisation Géographique	Avantages	Inconvénients
Pour l'entreprise	Une meilleure connaissance des clients, du marché et des concurrents, Traitement efficace des informations terrains et opérationnelles, Chaque vendeur serait responsable de son secteur, Possibilité de faire du géomarketing Possibilité d'un découpage produits/secteurs, et meilleure connaissance de la répartition des ventes de l'entreprise.	L'animateur doit s'adapter à tous les types de clients (épiciers, superettes, distributeurs).
Pour les clients	Les clients sont plus proches de l'entreprise, Connaissances de leurs besoins par l'entreprise, Interlocuteur unique qui connaît bien leurs besoins.	

Table 4.1 avantage et inconvénients de la nouvelles structure.

I.1.2.2 La mise en place de la structure :

Dans le cadre de la mise en place d'une telle structure nous proposons de suivre les étapes suivantes :

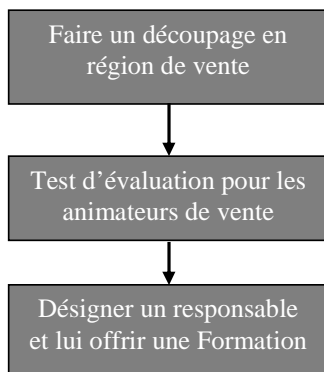


Figure4.4- Les étapes de mise en place de la nouvelle structure

I.1.2.3 Description des étapes :

- *Faire un découpage en région de vente:*

Une région de vente représente le territoire sur le quel opèrent plusieurs vendeurs sous la tutelle d'un responsable (chef des ventes, chef de région, directeur régional, etc.). Une région regroupe plusieurs secteurs. [HAM2002]

Un secteur est un territoire octroyé à un vendeur par son entreprise pour commercialiser ses produits. [HAM2002]

Donc, un chef des ventes d'une région sera responsable d'un nombre de vendeurs égal au nombre de secteurs de la région considérée. Les secteurs doivent être équilibrés c'est-à-dire :

Egaux en potentiel	Assure l'égalité entre les vendeurs.
De taille raisonnable	Permet des visites régulières des clients et limite des frais de déplacement.
De taille suffisante	Assure une certaine productivité et des revenus motivants ¹⁹ .
Bien délimités et attribués à un seul vendeur	Permet aux clients de bien identifier leur interlocuteur et évite les conflits entre commerciaux.

Table4.2- Les qualités d'un bon secteur [HAM2002]

¹⁹ Motivant pour les vendeurs

Pour constituer les secteurs de ventes, Tchîn-lait doit combiner entre deux critères :

Critère géographique : le découpage s'effectue selon des limites géographiques évidentes (quartier, ville, département...)

Critères potentiel de marché : le potentiel de marché pour Tchîn-Lait sera évalué à travers l'analyse des clients/prospects, le pouvoir d'achat, l'analyse des concurrents.

Puisque Tchîn-Lait est déjà présente sur plusieurs territoires de vente, sa préoccupation principale sera de savoir si elle couvre ses territoires de manière optimale et la possibilité de définir de nouveaux secteurs et de nouvelles zones de chalandises, le critère le plus significatif dans ce cas serait le potentiel du marché. Pour Tchîn-Lait, le potentiel du marché sera évalué par rapport à l'analyse :

- Des clients actuels (directs) ;
- Des prospects (clients potentiels) ;
- Du consommateur (pouvoir d'achat, connaissance du lait UHT) ;
- De la concurrence (part de marché).

Les informations relatives à de telles analyses pourront être faites par les animateurs déjà disponibles dans chaque secteur (ou région de vente).

- **Test d'évaluation pour les animateurs de vente :**

Une fois le découpage en région de vente est effectué et approuvé par la direction générale et les responsables des différents responsables de la structure actuelle, le comité en charge de mettre en place la nouvelle structure désigne les responsables des régions de ventes arrêtées par le processus de découpage. L'entreprise aura le choix entre les éléments constituant sa force de vente.

Pour chaque région de vente déterminée, l'entreprise pourrait rassembler les animateurs opérant dans les différents secteurs constituant la même région et évaluer la capacité de chacun à entreprendre une responsabilité.

Les missions et les qualifications d'un chef de vente par région sont :

Missions [BLA2006] :

Les missions qui seront assignées au chef des ventes régional sont :

✚ Elaboration de la politique marketing/vente locale :

- Application de la politique commerciale globale de l'entreprise au niveau local.
- Récolte des informations utiles à la bonne connaissance de l'économie locale.
- Identification de pistes de développement locales spécifiques.

✚ Déploiement local de la politique commerciale :

- Animation et management de la force de vente : accompagnement terrain, réunions, entretiens...
- Mise en place d'opérations d'animation commerciale.
- Représentation locale de l'entreprise.
- Négociation avec les clients stratégiques (grands comptes).

✚ Gestion et pilotage de l'activité :

- Suivi des résultats individuels et collectifs, validation de l'atteinte des objectifs.
- Reporting à la direction marketing/vente.

Les compétences requises [BLA2006]:

Pour être capable d'une telle responsabilité, un chef de vente doit avoir des qualités et qualifications aussi bien d'ordre technique, que d'ordre comportemental.

✚ Compétences techniques :

- Excellente connaissance de l'offre de l'entreprise et de la concurrence.
- Bonne connaissance de l'économie locale.

- Savoir-faire managérial.

✚ Compétences comportementales : Sens relationnel, empathie pour créer une ambiance positive dans l'équipe.

A travers les exigences du poste et les missions futures du chef des ventes, l'entreprise procédera à une évaluation des membres de son équipe, et désignera les chefs des ventes pour les régions de vente préalablement établies.

L'évaluation s'effectuera donc par rapport aux éléments que nous venons d'énumérer

- **Désigner un responsable et lui offrir une Formation :**

Après l'évaluation, l'entreprise choisira les chefs (dans le cas où les animateurs dont dispose l'entreprise ne peuvent pas assumer de telles responsabilités, un recrutement sera indispensable). Pour compléter les compétences de ses futurs chef de vente, l'entreprise leur offrira une formation (on peut imaginer une formation avec le franchiseur dont l'expérience dans ce domaine sera bénéfique pour Tchén-Lait).

I.1.3 Taille de la force de vente :

Tchén-Lait, en mettant en place sa force de vente, n'a pas estimé la taille de celle-ci. Nous remarquons la diminution du ratio CA/Nombre d'animateur de vente (contribution moyenne d'un animateur de vente dans le chiffre d'affaire de Tchén-Lait), la taille dépend directement des objectifs et missions assignés aux animateurs, actuellement les objectifs de la force de vente sont beaucoup plus orientés vers l'animation et le suivi des ventes, et la remontée des informations concernant le marché et les concurrents.

La taille de la force de vente est le résultat d'un rapport entre le nombre de visites à effectuer pour rencontrer tous les clients et prospects et le nombre de visites que peut réaliser un vendeur, tout en respectant les contraintes budgétaires et en assurant l'ensemble des tâches qui lui sont confiées. [HAM2002].

La taille de la force de vente de Tchén-Lait peut être déterminée par la méthode de la charge de travail, dont la formule de calcul est donnée par :

$$\text{Nombre de vendeurs} = \frac{\text{Nombre de visites pour rencontrer tous les clients}}{\text{nombre potentiel de visites par vendeur et par an}}$$

Si on prend, à titre d'exemple, la seule région d'Alger, on peut estimer le nombre d'animateur de vente nécessaire.

Nous disposons des informations suivantes :

Type de clients	Nombre de clients	Nombre de visites par an et par client	Nombre total de visites
Distributeurs/dépositaires	4	312	1248
Magasins	3332	6	19992
Superettes	191	14	2674
	Total : 3527		Total : 23914

Table 4.3- Visites annuelles en chiffres des points de vente à Alger

Calcul du nombre de visites par an et par vendeur :

Nombre de semaines de travail par an : 52

Nombre de semaines de congés par an : 4

Nombre de semaines de formations (réunions incluses) par an: 6 (1semaine / chaque 2 mois).

Nombre de semaines de maladie par an : 2

Nombre de semaines passées dans différents évènements par an : 1

Nombre de semaine de travail par an : $52-(5+6+2+1) = 39$

*Nombre de jours de visites par an : $39*4 = 156$ jours de visites par an*

*Nombre d'heure de visites par an : $156*8 = 1248$ heures*

Nombre de visites par an et par vendeur (une visite prend en moyenne 10mn) :

$1248*6 = 7488$

Les animateurs de ventes peuvent faire 7488 visites par an

Le nombre de visites nécessaire pour l'année est : 23914

Nombre optimal d'animateurs = $23914/7488 = 3.19$

L'entreprise a le choix entre 3 et 4 animateurs, la décision sera prise en faisant une comparaison, entre les coûts engendrés par le recrutement d'un nouveau animateur ou, les coûts engendrés par la non visite de certains clients. Nous ne pouvons pas prendre une telle décision puisque l'entreprise n'a pas estimé les coûts de la non visite d'un client.

Dans le cas où l'entreprise retient la décision d'avoir 4 animateurs de vente, elle aura **6065** (**$4 - 3.19$**)***7488**) visites supplémentaires possibles à programmer pour les animateurs, on peut ainsi augmenter la fréquence de visite de certains clients, ou encore, comme nous l'avons précisé plus haut, inclure l'objectif de prospection dans le programme de tournée des animateurs.

A ces animateurs seront affectés les secteurs constituant la région, avec un découpage tel que défini précédemment.

I.1.4 Mode de rémunération :

Rémunérer ne signifie plus seulement payer, mais aussi attirer, motiver, retenir les salariés performants dont la fidélisation est indispensable à la réussite de l'entreprise. La rémunération devient une composante essentielle et reconnue de la stratégie ressource humaine. [PER2001]. La rémunération des vendeurs est un élément essentiel du management de la force de vente. Le système de rémunération élaboré par l'entreprise doit contribuer à la réalisation de sa politique commerciale, mais également satisfaire les vendeurs. [HAM2002].

Comme nous l'avons mentionné dans le chapitre précédent, le mode de rémunération de la force de vente de Tchou-Lait est constitué uniquement d'une partie fixe.

Nous proposons de conjuguer le fixe avec une prime, celle-ci se définit comme étant « Somme d'argent versée au vendeur, la prime est souvent attribuée pour la *réalisation d'un objectif*. Elle permet à l'entreprise d'orienter les efforts de ses commerciaux vers des objectifs précis. » [HAM2002].

L'intérêt d'une telle décision réside dans la nécessité de fixer des objectifs aussi bien quantitatifs que qualitatifs (tel que précisé dans le processus de fixation des objectifs), et motiver les animateurs à atteindre ces objectifs.

L'entreprise peut, à travers la prime, orienter les efforts de sa force de vente pour atteindre ses objectifs, elle peut ainsi faire décoller les produits à forte valeur ajoutée, et d'enlever la suprématie du lait entier sur les ventes et de rééquilibrer son portefeuille produit.

I.1.5 Le Merchandising :

Le merchandising peut être défini comme étant la « partie du marketing englobant les techniques marchandes permettant de présenter à l'acquéreur éventuel, dans les meilleures conditions matérielles et psychologiques, le produit ou le service à vendre »²⁰. Le fondement du merchandising est l'optimisation du contact entre le produit (ou le service) et le consommateur, dans le but de le conduire à l'achat. [KOT2000].

Le merchandising d'un produit recouvre les principales décisions suivantes :

- choix de l'*emplacement* où sera vendu le produit dans le magasin ;
- importance de la *surface de vente* (ou *linéaire*) qui lui sera attribuée ;
- *quantité de produit* qui sera présentée en rayon ;

²⁰ Académie des Sciences Commerciales (1979), *Dictionnaire Commercial*, Hachette, Paris.

- *mode de rangement (ou disposition)* des produits ;
- *matériel de présentation utilisé* : étagères, casier, bacs, palettes au sol, présentoirs, etc. ;
- *nature de matériel de signalisation et de publicité sur les lieux de vente (PLV)* : étiquettes, réglottes, stop-rayons, banderoles, etc.

Certains professionnels incluent aussi dans le merchandising la fixation du prix consommateurs. [LEN2000].

Ce volet est très important pour une entreprise opérant dans le secteur de la grande consommation, en effet, la présentation et la mise en valeur d'un produit est primordiale pour la vente de celui-ci, l'une des missions de la force de vente de Tchou-Lait est relative à l'axe merchandising qui se traduit par un relevé et négociation du linéaire et de l'assortiment (appelé aussi la mise en valeur) réservé aux produits de l'entreprise, ainsi que des actions de PLV.

I.1.6 Choix d'un point de vente :

Le choix d'un point de vente est un élément important lorsqu'une entreprise veut préserver une image de marque, et atteindre une clientèle bien déterminée.

Candia ne peut se permettre des erreurs en matière de choix où ces produits seront présentés, c'est pour cela que nous avons proposés un modèle que Tchén-Lait pourrait suivre pour atteindre efficacement sa cible, et préserver son image de marque, encore mieux de la renforcer par de telles décisions.

I.1.6.1 Modèle de choix d'un point de vente :

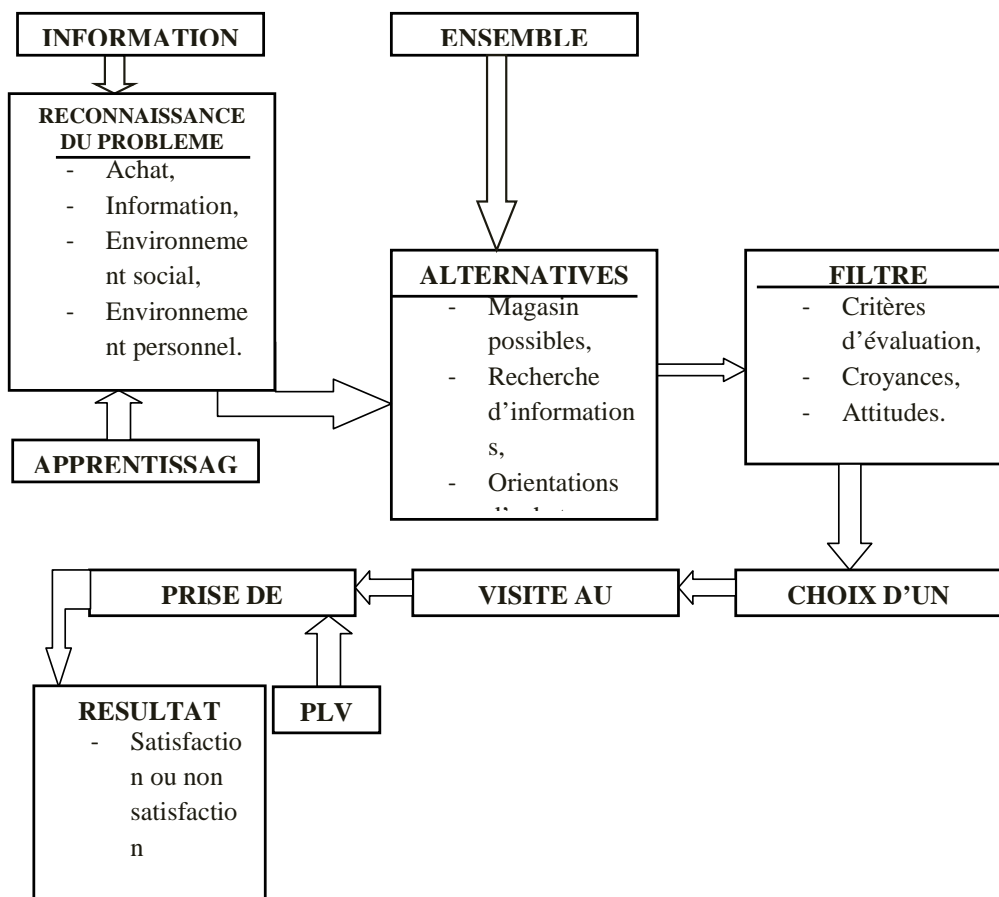


Figure4.5- Modèle de choix d'un point de vente

I.1.6.2 Description du modèle de choix d'un point de vente :

Ce modèle a comme objectif la prise de décision de la part de Tchén-Lait et/ou des distributeurs/dépositaire sur le choix d'un point de vente, ainsi à partir des informations relevées par la force de vente et un diagnostic de la situation de l'entreprise dans son environnement, l'entreprise identifie les points de ventes (candidats) dans les quels elle a la possibilité de commercialiser ces produits, ainsi un inventaire des points de vente sera élaboré, cette liste sera filtrée par des critères d'évaluations (assortiment, linéaire...etc.) et des points de ventes seront sélectionnés.

Une fois le choix est effectué, une visite s'impose pour évaluer les possibilités pour l'entreprise de mener des actions publicitaire et PLV, et à partir de ces éléments la décision de retenir ou non le point de vente sera prise.

I.2 Estimation des coûts relatifs au levier Force de vente :

Un élément important dans un plan d'actions est l'estimation des coûts, en effet la budgétisation des actions à entreprendre permet de visualiser l'étendu et le poids à supporter en terme de coût. Un plan d'actions peut être assimilé à un projet, où le calcul de la rentabilité (en termes de coût et profit) est une phase essentielle dans la prise de décision.

Dans cette partie, nous essayerons d'énumérer les coûts engendrés par la solution que nous avons proposée dans une liste qui n'est pas exhaustive, et nous allons d'exposer les profits escompter à travers la solution que nous avons proposés.

- Coûts relatifs au changement de structure :

- Coûts des études de faisabilité du projet : changement de la structure de la force de vente ;
- Coûts des études pour effectuer le découpage ;

Tchén-Lait devrait réfléchir si ses études peuvent être effectuées par des bureaux d'études fortement encadré par Candia.

- Coûts des tests d'évaluations (déplacements des animateurs de ventes, hébergement...) ;
- Coûts de la formation ;
- Moyens mis à disposition des chefs de régions (micro ordinateur, voiture de fonction...) ;

- Amortissement des moyens à mettre à disposition des chefs de vente (micro ordinateur, voiture de fonction...).
- **Coûts relatifs au changement (éventuel) de la taille :**
- Les coûts de recrutement de nouveaux animateurs de vente (salaire, prime...) qui peut représenter jusqu'à 0.05% du chiffre d'affaire ;
- Moyens mis à disposition pour les nouveaux animateurs (micro ordinateur, voiture de travail...) ;
- Amortissement des moyens à mettre à disposition des niveaux animateurs (micro ordinateur, voiture de fonction...) ;
- **Les avantages :**

La nouvelle structure de la force de vente permettrait à Tchén-Lait de s'implanter et de s'affirmer dans le territoire nationale, le découpage en région de vente lui permettrait d'avoir une vision plus claire de ses performances commerciales, et peut ainsi se retirer, ou retirer certains produits dans certaines régions

La stratégie de Tchén-Lait est orientée vers la variété, ce qui implique une réactivité de l'entreprise vis-à-vis de son marché, la nouvelle structure, avec la mise en place de chef de régions de ventes, permettrait une plus grande réactivité, cette réactivité est le résultat des éléments suivants :

- Traitement des informations opérationnelles relevées par les animateurs de ventes par les responsables des régions de vente,
- Chaque chef d'une région est responsable des résultats de sa région,
- Meilleure maîtrise des coûts engagés par la fonction marketing/vente.
- Maîtrise des prévisions de ventes par produit et par régions, ce qui permettrait une meilleure gestion des stocks.
- Maîtrise des coûts de la fonction marketing/vente.

Avoir un responsable par région de vente permettrait une implication des clients, ainsi une meilleure image de marque à travers le souci d'être en contact du client que cette structure mis en avant.

I.3 Estimation des échéances relatives au levier force de vente:

Un élément tout aussi essentiel lors de l'élaboration d'un plan d'actions que l'estimation des coûts, est l'élaboration des échéances, cela permet de différencier les actions à mener à court, moyen et long terme.

- Une étude plus détaillée de cette solution
- La préparation des testes d'évaluations des animateurs de ventes
- Le temps pour la formation des responsables par région.

II. Distribution :

Le diagnostic nous a révélé que le rapport de force Tchén-Lait distributeur était en faveur de ce dernier. En effet la politique tarifaire de Tchén-Lait, très incitative notamment la prime de distribution directe, pousse les distributeurs à commercialiser les produits Tchén-Lait. L'unique motivation donc est d'ordre pécuniaire, néanmoins les distributeurs ont une rupture de stocks fréquente, cela est dû essentiellement à la non maîtrise de Tchén-Lait de son réseau de distribution (en terme de transport et du respect des délais), d'une part, et d'autre part, à la politique de paiement pratiquée par Tchén-Lait (paiement cash). Cette dernière oblige les distributeurs, dans le cas de la non disponibilité de liquidités, d'enregistrer des ruptures de stocks. Pour mieux illustrer les caractéristiques du réseau de distribution de Tchén-Lait, nous proposons de revoir la cartographie des distributeurs/dépositaires avec un tableau représentant les distances entre l'unique entrepôt de Tchén-Lait situé à Bejaia et les chefs-lieux wilayas où les clients directs se situent:

	Adrar	Alger	Annaba	Batna	Biskra	Bouira	Constantine	Djelfa
Bejaia	1588	263	351	280	305	136	242	414
	Oran	Ouargla	Sétif	Tamanrasset	Tébessa	Tlemcen	Tizi-Ouzou	
Bejaia	619	693	111	1887	440	729	133	

Table 4.4 distance en l'entrepôt et les distributeurs/dépositaires



Figure 4.6 répartition géographique des distributeurs de Tchin-Lait

Dans ce genre de situation, une question s'impose d'elle-même, si, demain, un concurrent s'installe, et que celui-ci propose des primes de distribution, et des promotions plus avantageuses, ces distributeurs ne seront-ils pas tentés de changer de fournisseur ?

II.1 Solutions proposées :

Afin de permettre à Tchin-Lait de s'affirmer encore plus dans son secteur d'activité, nous proposons d'équilibrer le rapport de force entre les distributeurs et Tchin-Lait, ceci par une relation contractuelle entre distributeurs et Tchin-Lait, ce contrat (voir annexe) sera passé par Tchin-Lait et les distributeurs qu'elle juge, stratégiquement, intéressant.

La figure suivante nous donne les bénéfices potentiels d'un partenariat entre distributeurs/Tchin-Lait :

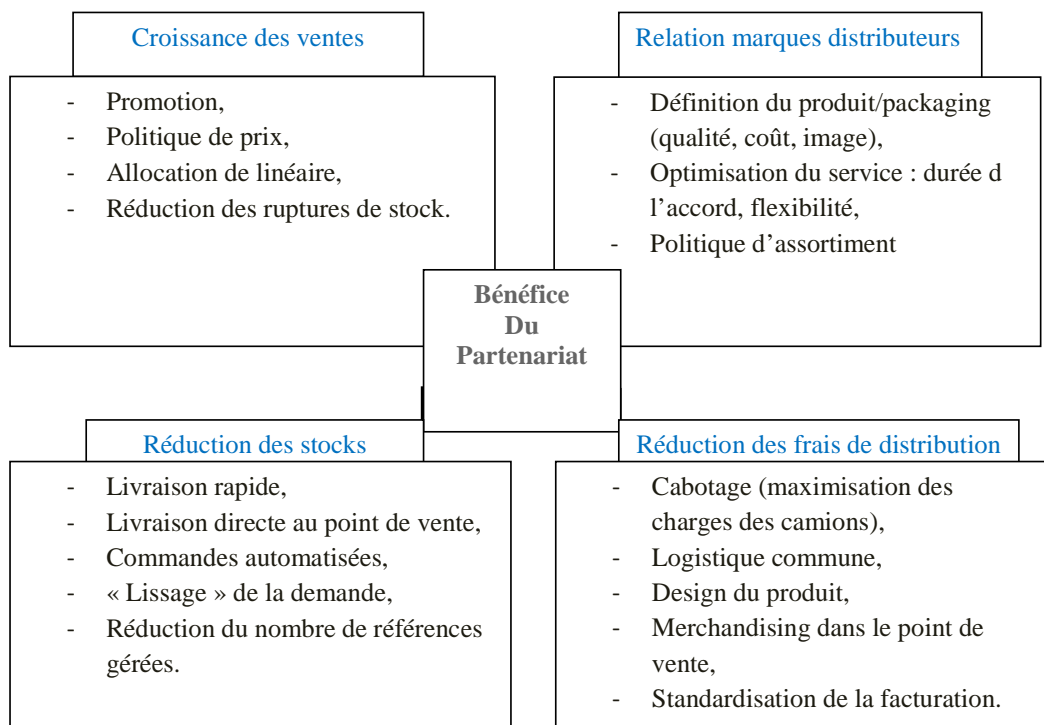


Figure 4.7- Les sources de bénéfices potentiels [DUB 1998]

A côté de ce déséquilibre en rapport de force, nous avons relevé la problématique des capacités de stockages (dont les causes ont été évoquées dans le diagnostic du centre de distribution), pour faire face à une telle situation, et pour mener à bien la politique de diversification de sa gamme de produit, nous proposons de :

- 1- une étude relative à une extension des capacités de stockage (extension hors Bejaia lui permettra d'être plus réactive, et moins dépendante des distributeurs) est nécessaire, soit par un investissement propre à l'entreprise, soit par une location d'un entrepôt, soit par de trouver des solutions externes (comme par exemple un partenariat par une relation contractuelle).

L'existence d'entrepôts dans le réseau de distribution se justifie par de nombreuses raisons : besoin de se protéger contre les aléas (arrêts de fabrication), réduction du délai de livraison. [BAG2005]

- 2- Nous proposons d'étudier la possibilité d'accorder des paiements crédits pour certains clients directs, dans les zones stratégiques (Alger, Oran et Annaba) pour leurs permettre une plus grande réactivité et une plus forte rotation de leurs stocks.

- 3- Une offre de formation sur les méthodes et outils de gestion de la production et des flux (MRP, DRP, SCM) est une nécessité pour pouvoir coordonner les approvisionnements/la production/ la distribution.

II.2 La structure des coûts relatifs au levier Distribution :

- 1- Coût d'exploitation (éventuellement) d'un nouvel entrepôt : il se compose principalement des postes suivants : amortissement, frais financiers, salaires et charges, assurances, chauffage, éclairage. Or toutes ces charges sont fixes, c'est-à-dire que le coût de financement est pratiquement indépendant du niveau d'activité. Le recours à du personnel intérimaire et la consommation d'énergie des chariots représentent la seule partie variable des coûts. Pour cette seconde raison, on comprend ainsi mieux la problématique de l'entreprise qui cherche à réduire ou à supprimer toute possession de ce type de structure ou, tout de moins, à la remplacer par une solution externe présentant un coût variable avec la quantité de produits traités. [BAG2005].
- 2- Une comparaison entre les deux solutions précédente et une solution de location (on enlève les frais d'amortissement de certains équipements) est nécessaire pour prendre une décision.
- 3- Les coûts relatifs à une éventuelle formation (en terme de formation, la loi exige aux entreprises de dépenser 2% de la masse salariale par an).

II.3 Estimation des échéances :

Nous distinguons, dans ce que nous venons de proposer deux solutions dont les échelons sont différents, la première solution est d'ordre stratégique (extension des capacités de stockage), la deuxième est d'ordre tactique (formation du personnel).

Une implication des responsables pour l'aboutissement de telles décisions est une nécessité.

III Les indicateurs de performance :

La force de vente :

Un indicateur de performance est défini par AFNOR, « un indicateur de performance est une donnée quantifiée, qui mesure l'efficacité ou l'efficience de tout ou partie d'un processus ou d'un système, par rapport à une norme, un plan ou un objectif déterminé et accepté, dans le cadre d'une stratégie d'entreprise ».

Les indicateurs de performance que l'entreprise a mis en place permettent à celle-ci de :

- *suivre l'évolution de ses ventes/type de clients et par produit* : cet indicateur est donné par le rapport hebdomadaire des animateurs de ventes.
- *évaluer la présentation de ses produits sur les points de ventes* : cet indicateur relève du volet merchandising, il permet de voir si les produits de l'entreprise sont bien présentés en termes de linéaire et d'assortiment alloués et de plv.
- *suivre la concurrence en termes de prix, qualité, disponibilité, promotion et plv* : cet indicateur permettra à l'entreprise d'être en veille par rapport à ses concurrents et son marché.

Les indicateurs mis en place par Tchén-Lait sont, sauf l'indicateur DV, pertinent, néanmoins nous avons relevé la non utilisation optimale de ses données ceci est dû :

- Les données arrivent à la direction marketing/vente en l'état, sans traitement préalable, donc les responsables se retrouvent avec beaucoup de données qu'ils ne traitent que partiellement,
- La mauvaise interprétation de certains indicateurs.

Nous avons aussi relevé un indicateur qui n'est pas pertinent. L'indicateur en question est la disponibilité numérique qui se définit comme étant «un indicateur qui mesure le pourcentage de points de vente qui, dans cet univers de distribution, vendent le produit ou la marque» [LEN2000], par exemple une disponibilité numérique de 30% par rapport aux superettes signifie que 3 sur 10 superettes considérés dans une zone donnée référencient un produit donné. Cet indicateur n'est pas pertinent, en effet, une disponibilité numérique de 90% signifie que 90% des points de ventes sur une zone de chalandise bien déterminée commercialisent un produit donné de Tchén-Lait, mais il se peut que les 10% des points de ventes restants aient une demande très forte en ce même produit mais le consommateur ne le trouve pas dans les rayons de ces mêmes points de ventes.

Pour relativiser le résultat de cet indicateur, nous proposons l'utilisation de l'indicateur disponibilité valeur qui se définit comme étant un indicateur qui « mesure le pourcentage des ventes totales de la catégorie de produit réalisé par les points de vente qui référencent la marque. » [LEN2000], DV se calcul alors par la formule :

$$DV = \frac{\text{Chiffre d'affaire réalisé par un type de point de vente (exemple: magasins)}}{\text{chiffre d'affaire réalisé par tous les points de vente}}$$

Une comparaison entre la DN et la DV nous donnent des informations très utiles, en effet :

- Si $DV > DN$ alors : la marque à une demande efficace par rapport au produit considéré.
- Si $DV < DN$ alors : la marque à une demande coûteuse par rapport au produit considéré.
- Si $DV = DN$ alors : la marque à une demande idéale par rapport au produit considéré.

Dans le cadre de la nouvelle structure, nous avons proposés des indicateurs de performance, ces indicateurs sont mis en place après avoir effectué des entretiens avec les responsables, qui nous ont explicités leurs besoins en matière d'informations.

Pour atteindre notre objectif, en termes d'élaboration des indicateurs de performances, nous avons proposé et suivi la démarche ci après :

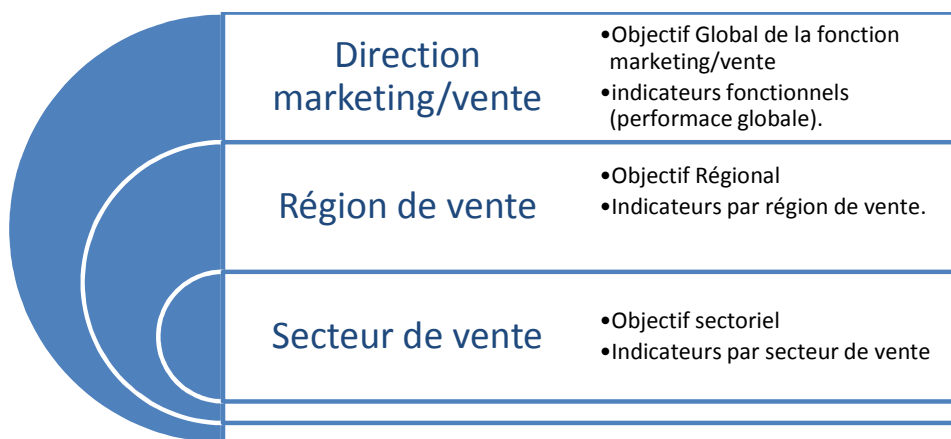


Figure 4.8 démarche pour l'élaboration des indicateurs de performance.

Cette démarche a comme principal intérêt de décliner les informations selon le besoin de l'utilisateur, ainsi la direction marketing/vente aurait à sa disposition des données réparties sur les régions de vente qu'elle aurait préalablement établie, ainsi elle aurait la possibilité de faire une cartographie plus précise sur la répartition de sa clientèle de ses ventes et de sa concurrence, ainsi elle peut déterminer des régions à promouvoir et de se répondre à la question relative à la rentabilité d'une région.

Le responsable de régions de vente aurait des informations brutes de terrain, ainsi il peut répartir, avec l'intervention de la direction marketing/vente si nécessaire, les efforts de la force de vente, de promouvoir des produits par secteurs, d'être réactif par rapport à la concurrence et le marché.

C'est dans le souci d'amélioration de la performance commerciale et de recherche de nouvelles zones de chalandises, que nous avons proposé une telle structure, et mis en place les indicateurs de performances suivants :

Les indicateurs fonctionnels : ces indicateurs sont mis en place pour la fonction marketing/vente, ils sont déclinés par région de ventes.

Les indicateurs régionaux : ces indicateurs sont mis en place pour les chefs des régions de ventes.

Les indicateurs sectoriels : ces indicateurs sont mis en place pour les animateurs de vente.

Nous distinguerons des indicateurs quantitatifs et des indicateurs qualitatifs, la déclinaison de ses indicateurs est représentée par la figure suivante :

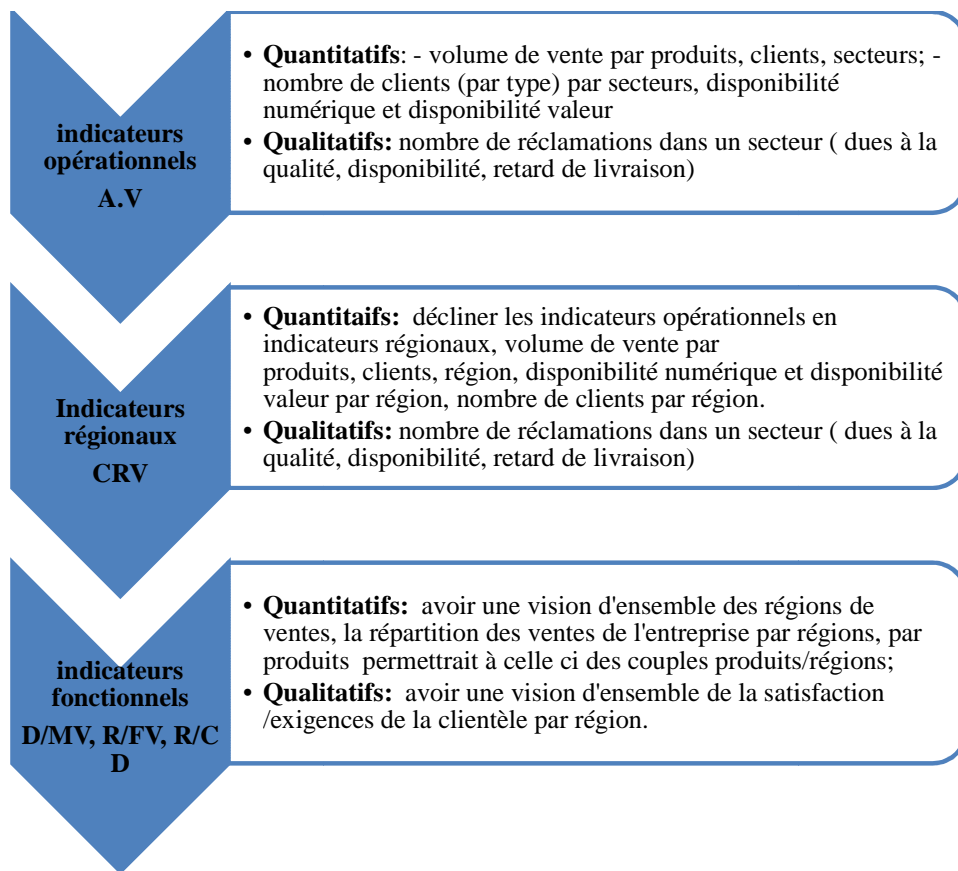


Figure 4.9 déclinaison des indicateurs de performance

Le tableau suivant nous donne les indicateurs que nous avons arrêtés, avec la collaboration des responsables concernées.

Le tableau suivant nous donne les indicateurs que nous proposons :

Indicateur préconisé			Désignation	Formule de calcul	Périodicité	Responsable	Source d'information
FORCE DE VENTE	Indicateurs opérationnels	Quantitatifs	Volume de vente par produit par secteur, par type de client.	Cumule des ventes journalières,	Hebdomadaire	A.V	Sorties terrains
			Nombre de clients par type et par secteur,	Evolution mensuel	Mensuel	A.V	Sorties terrains
			Disponibilité numérique par produit et par type de points de ventes.	Nombre de points de ventes de même type référençant le produit/Nombre total de points de vente de même type.	Hebdomadaire	A.V	Sorties terrains
		Qualitatifs	Nombre de réclamations dues à la qualité	Cumule hebdomadaire	Hebdomadaire	A.V	Sorties terrains
			Nombre de réclamations dues à la disponibilité	Cumule hebdomadaire	Hebdomadaire	A.V	Sorties terrains
			Nombre de réclamations dues aux retards de livraison.	Cumule hebdomadaire	Hebdomadaire	A.V	Sorties terrains

Indicateurs préconisé			Désignation	Formule de calcul	Périodicité	Responsable	Source d'information
FORCE DE VETE	Indicateurs régionaux	Quantitatifs	Disponibilité Valeur par secteur	Chiffre d'affaire par type ²² de clients/chiffre d'affaire totale du secteur	Hebdomadaire	C/RV	Rapport FV.
			Disponibilité numérique par région	Nombre de points de ventes de même type référénçant le produit/Nombre total de points de vente de même type.	Hebdomadaire	C/RV	Rapport FV.
			Rentabilité d'un secteur	CA/ moyens ²³ mis à disposition du secteur	Mensuel	C/RV	Rapport FV, factures, bons...
			Ventes ²¹	Cumule des ventes.	Bimensuel	C/RV	Rapport FV.
			Contribution d'un secteur dans le CA de la région.	CA du secteur/chiffre d'affaire de la région.	Bimensuel	C/RV	Rapport FV.
		Qualitatifs	Nombre de réclamations dues à la qualité	Cumule hebdomadaire	Bimensuel	C/RV	Rapport FV.
			Nombre de réclamations dues à la disponibilité	Cumule hebdomadaire	Bimensuel	C/RV	Rapport FV.
			Nombre de réclamations dues aux retards de livraison.	Cumule hebdomadaire	Bimensuel	C/RV	Rapport FV.

²¹ Par produits par région

²² Magasin, superette...

²³ Les moyens humains et matériels (l'amortissement y compris)

Indicateur préconisé			Désignation	Formule de calcul	Périodicité	Responsable	Source d'information
FORCE DE VENTE	Indicateurs fonctionnels	Quantitatifs	Disponibilité valeur par région	Chiffre d'affaire par type ²⁴ de clients/chiffre d'affaire totale de la région	Bimensuel	D/MV-R/FV-R/CD-R/M	Rapport C/RV
			Disponibilité numérique par région	Nombre de points de ventes de même type référant le produit/Nombre total de points de vente de même type.	Bimensuel	D/MV-R/FV-R/CD-R/M	Rapport C/RV
			Rentabilité d'une région	CA/ moyens ²⁵ mis à disposition du secteur	Trimestriel	D/MV-R/FV-R/CD-R/M	Rapport C/RV, documents comptables
			Contribution d'une région dans le CA total. Ventes ⁵	CA de la région/chiffre d'affaire de total. Cumule des ventes.	mensuel Bimensuel	D/MV-R/FV-R/CD-R/M D/MV-R/FV-R/CD-R/M	Rapport C/RV Rapport C/RV
		Qualitatifs	Satisfaction de la clientèle en qualité	Nombre de réclamations dues à la qualité/nombre de commandes.	Trimestriel	D/MV-R/FV-R/CD-R/M	Rapport C/RV
			Satisfaction de la clientèle en disponibilité	Nombre de réclamations dues à la non disponibilité/nombre de commandes.	Trimestriel	D/MV-R/FV-R/CD-R/M	Rapport C/RV
			Retard dans la livraison	Nombre de retard/nombre de réclamation de non disponibilité.	Trimestriel	D/MV-R/FV-R/CD-R/M	Rapport C/RV

²⁴ Magasin, superette...

²⁵ Les moyens humains et matériels (l'amortissement y compris)

Indicateur préconisé		Désignation	Formule de calcul	Périodicité	Responsable	Source d'information
<i>Entrepôts</i>	Quantitatifs	Contribution de l'entrepôt.	Moyens mis à disposition de l'entrepôt/CA	Trimestriel	D/MV-R/FV-R/CD-R/M	Rapport C/RV, rapport responsable entrepôt
		temps attente moyen des chauffeurs au chargement	Moyenne arithmétique	Mensuel	D/MV-R/FV-R/CD-R/M	Rapport responsable entrepôt
	Qualitatifs	Taux de rupture par type de produit	nombre de produits non servis/ nombre de produits commandés	Journalière	D/MV-R/FV-R/CD-R/M	Rapport responsable entrepôt
		Satisfaction de la clientèle en qualité	Nombre de réclamations dues à la qualité/nombre de commandes.	Journalière	D/MV-R/FV-R/CD-R/M	Rapport C/RV, rapport responsable entrepôt
		Satisfaction de la clientèle en disponibilité	Nombre de réclamations dues à la non disponibilité/nombre de commandes.	Journalière	D/MV-R/FV-R/CD-R/M	Rapport C/RV, rapport responsable entrepôt
		Retard dans la livraison	Nombre de retard/nombre de réclamation de non disponibilité.	Journalière	D/MV-R/FV-R/CD-R/M	Rapport C/RV, rapport responsable entrepôt

Conclusion générale

La déclinaison de ces indicateurs peut orienter les actions de la fonction marketing/vente, et identifier de nouveaux secteurs, régions et clients à conquérir, la mise en place d'une telle solution requiert une coordination entre les différents responsables.

Pour visualiser l'apport de ces indicateurs et leur mise en place, nous représentons cette déclinaison à travers les tableaux ci après :

Notons que les objectifs peuvent être aussi bien quantitatifs que qualitatifs, et que les objectifs et les réalisations ont un même horizon de calcul

	Direction Marketing/Vente							
	Entier		Demi écrémé		Viva		Candy Choco	
	Objectif	réalisation	Objectif	réalisation	objectifs	réalisation	objectifs	réalisation
Région A								
Région B								
Région C								
Région D								
Région E								
Total Algérie :								

	Chef Région de vente							
	Entier		Demi écrémé		Viva		Candy Choco	
	Objectif	réalisation	Objectif	réalisation	objectifs	réalisation	objectifs	réalisation
Secteur 1A								
Secteur 2A								
Secteur 3A								
Secteur 4A								
Secteur 5A								
Total région :								

	Chef Région de vente							
	Entier		Demi écrémé		Viva		Candy Choco	
	Objectif	réalisation	Objectif	réalisation	objectifs	réalisation	objectifs	réalisation
Grossistes								
Superettes								
Magasins								
Total secteur :								

Par exemple, dans le cas où l'entreprise enregistre une diminution des ventes d'un produit et/ou une augmentation des réclamations des clients dans une région donnée, elle fait appel au chef de région de vente pour lui faire part des résultats des différents secteurs, ainsi la fonction Marketing/Vente peut cibler ces actions.....

Conclusion : En guise de conclusion, nous résumons le plan d'actions par le tableau suivant :

PLAN D'ACTIONS PROPOSE			
Activité : Développement de la structure de la force de vente			
Responsable : Directeur Marketing/Vente			
Objectif : <ul style="list-style-type: none"> - Améliorer la disponibilité et la rentabilité des produits Tchén-Lait sur le territoire national et maintenir le leadership. - Equilibrer le rapport de force Tchén-Lait / Distributeurs et réduire la fréquence des ruptures de stocks. 			
Sous-objectifs : équilibrer le portefeuille produit et promouvoir les produits à forte valeur ajoutée (exemple : Candy Choco, VIVA)		Indicateurs de performances : Volume de ventes par produits, secteurs et régions. Evolution du nombre de clients, prospects. Satisfaction de la clientèle...	
Actions à mener	Directions concernées	Structure des coûts	Estimation des échéances
Recruter des nouveaux animateurs si le calcul de la taille optimale le préconise. <ul style="list-style-type: none"> - Définition du profil, missions et compétences. - Sélection. Revoir le système de rémunération de la force de vente <ul style="list-style-type: none"> - Conjuguer une rémunération fixe avec un système de prime. 	Direction générale. Direction administrative générale. Direction marketing/vente.	Coûts de la nouvelle recrue. Moyens matériels et leurs amortissements	Durée d'étude de faisabilité. Durée nécessaire pour recruter.
La mise en place d'une nouvelle organisation de la fonction marketing/vente <ul style="list-style-type: none"> - Découpage en régions de ventes, - Découpage en secteurs de ventes, - Formation des chefs de régions de ventes. - Mettre en œuvre un véritable fichier clients/prospects, par secteurs/régions de ventes. 	Direction générale. Direction marketing/vente.	Coûts des études de faisabilité, Coûts de la formation, Moyens mis à disposition des chefs de régions et leurs amortissements	Durée de l'étude de faisabilité. Durée la mise en place de la structure. Durée de la formation.

<p>Intégration aval</p> <ul style="list-style-type: none"> - Etude de la faisabilité d'une intégration aval - Négocier des contrats avec des distributeurs/dépositaires. <p>Extension des capacités de stockages</p> <ul style="list-style-type: none"> - Faire une étude comparative entre : location ou construction d'un entrepôt, externaliser l'entrepôt. <p>Politique de paiement</p> <ul style="list-style-type: none"> - Accorder un paiement à crédit pour les distributeurs/dépositaires stratégiques <p>Formation en SCM, MRP, DRP ...</p>	<p>Direction marketing/vente.</p> <p>Direction générale.</p>	<p>Coût des études de faisabilité, Coût d'exploitation (éventuellement) d'un nouvel entrepôt, Coûts de la formation.</p>	<p>Durée d'étude de faisabilité.</p> <p>Durée des démarches administratives.</p> <p>Durée de la formation</p>
---	--	--	---

Conclusion générale

Nous nous sommes intéressés dans cette étude à l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise Tchén-Lait. Dans un contexte du changement de l'approche production (économie de pénurie ou la demande excède largement l'offre) à une approche commerciale (il ne suffit plus de produire, mais de convaincre et vendre).

Pour pouvoir proposer des solutions d'amélioration de la performance commerciale (représentée par la fonction marketing/vente), nous nous sommes appuyés sur un diagnostic, dans lequel nous avons vu les éléments du mix marketing, qui nous ont permis de comprendre la stratégie de l'entreprise et de détecter des leviers de performances sur lesquels nous avons suggéré des actions d'amélioration.

Le premier levier auquel nous nous sommes intéressés est la force de vente. Nous avons proposés une nouvelle structure de la force de vente, une organisation géographique qui permettrait à Tchén-Lait de connaître mieux son marché, ses clients et d'atteindre ses objectifs en termes de présence nationale, cette décision stratégique permettrait à Tchén-Lait d'améliorer sa performance commerciale. Nous avons proposés, toujours dans le cadre d'amélioration de la performance, la mise en place d'un système de motivation (primes) qui permettrait à l'entreprise de fixer des objectifs quantitatifs et qualitatifs à travers lesquels elle peut orienter les efforts de sa force de vente.

Le deuxième levier auquel nous nous sommes intéressés est la distribution, en effet le diagnostic nous a révélé que les seules incitations des dépositaires sont d'ordre pécuniaire, et l'existence d'un seul entrepôt desservant tout le territoire national. Pour équilibrer le rapport de force, nous avons proposé de rendre la relation Distributeurs/Tchén-Lait contractuelle, et suggérer une étude de faisabilité d'un projet d'extension des capacités de stockage en dehors de Bejaia, cela permettrait d'être plus réactive, et de diminuer le rapport de force.

Enfin, nous avons synthétisé l'ensemble des actions d'amélioration sous forme d'un plan d'action, avec la mise en place d'un système d'indicateurs de performance que nous avons préconisés, ses indicateurs ont été déclinés les besoins des responsables (chef de régions de vente, directeur marketing/vente).

Conclusion générale

L'objectif que nous nous sommes fixés en début de projet était beaucoup plus de trouver des leviers de performances de la fonction commerciale de Tchou-Lait et éventuellement proposer des solutions d'améliorations. L'atteinte de ce but, concrétisé par un plan d'action, se fera au fur et à mesure du déploiement et de l'optimisation du plan d'action mis en place.

Ce travail nous a permis d'appréhender les difficultés liées à l'entreprise, d'approfondir nos connaissances dans le Marketing et d'ouvrir nos esprits pour de nouveaux horizons professionnels.

Bibliographie

- [ATA1993] T.ATAMAR R.CALORI 1993 « Diagnostic et décision stratégique », DUNOD, Paris.
- [BAG2005] G.BAGLIN, O.BRUEL, A.GARREAU, M.GREIF, L.KERBACHE, C.DELFT 2005 « Management Industriel et Logistique » 4^e édition, ECONOMICA, Paris
- [BAL2002] C. BALAAM 2002 « Optimiser son organisation commerciale », DUNOD, Paris.
- [BLA2006] M.A.BLAN M.P.LE GALL 2006 « Toute la fonction commerciale », DUNOD, Paris.
- [CAM2004] B.CAMUS 2004 « Le plan d'action commercial », Editions d'organisations, Paris.
- [DUB1998] P.L.DUBOIS A.JOLIBERT 1998 « Le marketing, fondements et pratiques », 3^e édition, Economic, Paris.
- [FOG1995] I.FOGLIERINI-CARNEIRO 1995 « Organisation et gestion des entreprises », 3^e édition, DUNOD, Paris.
- [HAM1995] K.HAMDI 1995 « Comment diagnostiquer et redresser une entreprise » RISSALA, Alger.
- [HAM2002] C. HAMON P. LEZIN A. TOULLEC 2002 « Gestion et management de la force de vente », 3^e édition, DUNOD, Paris.
- [JAL1994] J.JALLAIS J.ORSONY A.FADY 1994 « Le marketing dans le commerce de détail », 2^e édition, Vuibert, Paris.
- [KOT2000] P. KOTLER B.DUBOIS 2000 « Marketing Management », 10^e édition, Publi-Union, Paris.
- [LEN2000] J.LENDREVIE D.LINDON 2000 « MERCATOR », 6^e édition, DALLOZ, Paris.
- [LEV2001] P.LEVILLE ANGER F.FRERY A.GALENGEL A.OLLIVIER 2001 « Conduire le diagnostic d'une unité Industrielle », Editions d'organisation, Paris.
- [PER2001] JEAN-MARIE PERETTI 2001 « Ressources Humaines »,DUNOD, Paris.
- [VAN2005] N.VAN LAETHEM 2005 « Toute la fonction marketing », DUNOD, Paris.
- [YON1976] B.YON 1976 « Marketing agro-alimentaire », DALLOZ, Paris.

Bibliographie

- [AIB2005] M.AIB 1996, Thèse de magistère « Performance Globale de l'entreprise et pilotage stratégique Application Groupe Sonatrach », ENP, Alger.

Webographie:

- [WEB1] <http://www.candia.fr>
[WEB2] <http://www.lemaghrebdz.com/lire.php?id=12515>

ANNEXE

Jour de semaine :

Distributeur / Ville :

Fiche de route

Secteur :

Chauffeur :

Date :

Vendeur :

N°	Nom et Prénom	Type	Adresse / Repère	N° tel	Observations
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					
31					
32					
33					
34					
35					
36					
37					
38					
39					
40					
41					
42					
43					
44					

Date de mise à jour :

Relevé APL

numéro

relevé APL

Date : / /

Direction M&V/Ventes

Nom et Prénom / Code client

TP

1/2 écr. 1litre

1/2 écr. 50cl

VIVA

ENTIER

SILHOUETTE

Etui poudre 500g

O/A 1l

P/A 1l

O/A 20 cl

P/A 20 cl

1 litre

20 cl

Boisson Orange

Célia

Lactel

IFKI fino 1L

IFKI fino 50 cl

IFKI Bk

Campilé

Trefle

O'Lait

El Marai Rouge (11g MG/l)

El Marai Bleu (Entier)

LOYA

PLV en valeur

Observations

G. Grosiste

M. Epicerie - S. Supérette - PL : Produits Laitiers - GM : Grand Magasin

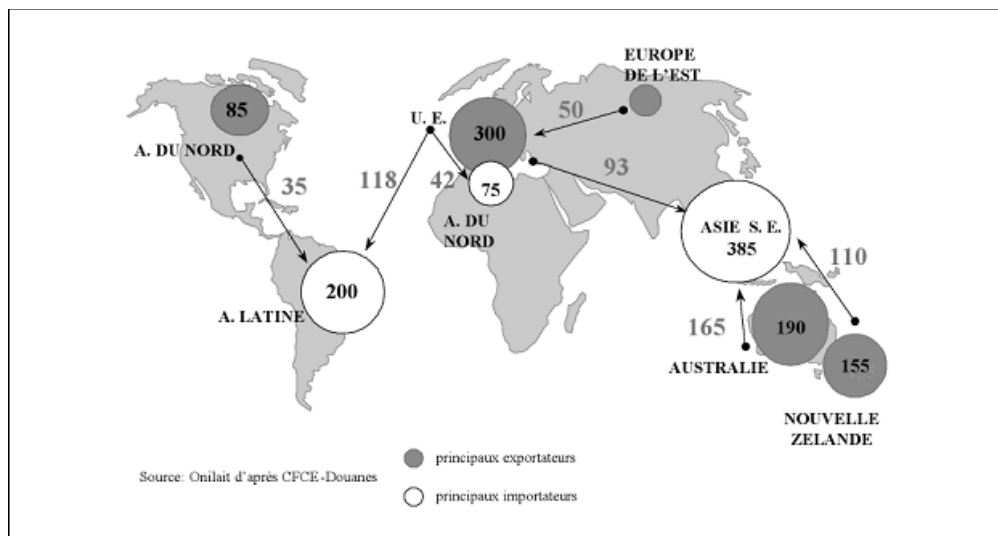


Figure 1-Echanges internationaux de poudre de lait écrémé²⁶

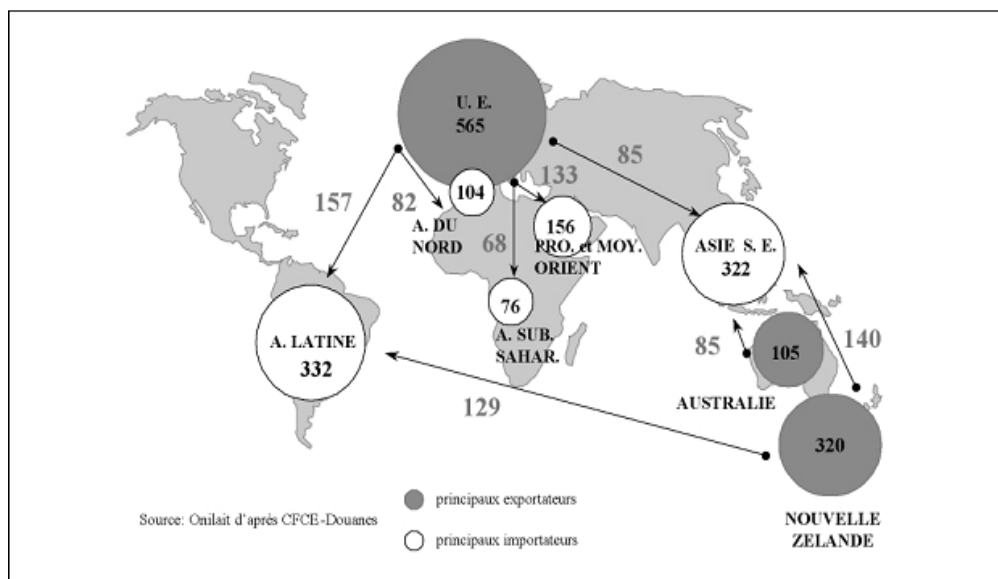


Figure 2- Echanges internationaux de poudre grasse de lait

²⁶ : Marché international du lait et des produits laitiers : options méditerranéennes, auteurs : M. Padilla, G. Gherzi

1- Les produits actuellement sur le marché :

Dénomination : Lait Entier.

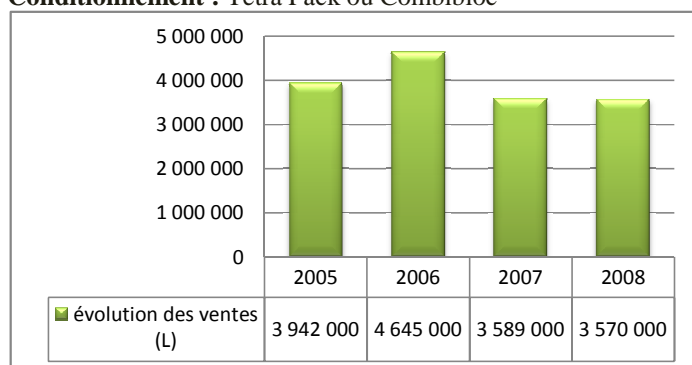
Date de lancement : 2001

Cible : toute la famille et principalement les enfants.

Contenance : 1 Litre.

DLC : j+90 jours

Conditionnement : Tetra Pack ou Combibloc



Evolution des ventes du las UHT (2005_2008)

Dénomination : Lait UHT demi écrémé.

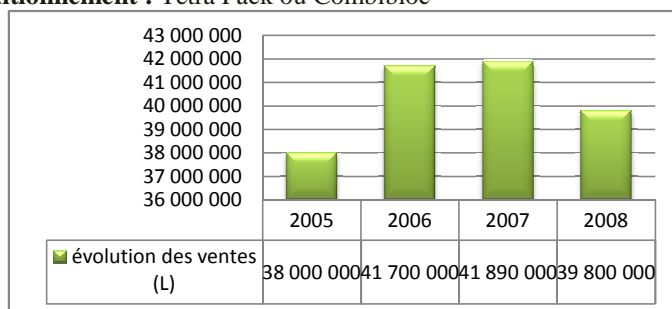
Date de lancement : novembre 2003

Cible : toute la famille.

Contenance : 1 Litre, 50 Cl

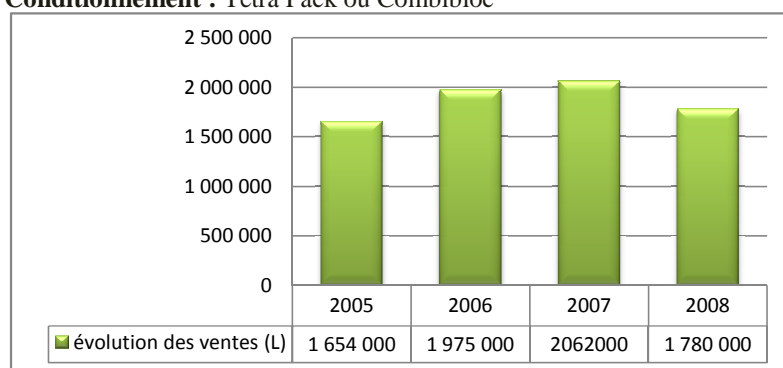
DLC : j+90jours

Conditionnement : Tetra Pack ou Combibloc



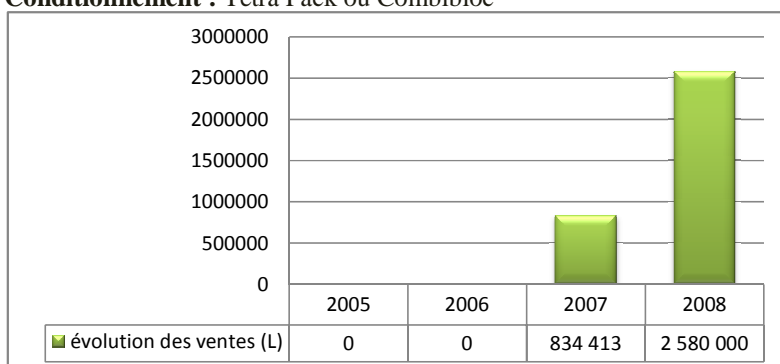
Evolution des ventes du lait Demi écrémé (2005-2008)

Dénomination : Lait UHT écrémé SILHOUETTE.
Date de lancement : janvier 2003
Cible : Les personnes qui suivent un régime sans gras.
Contenance : 1 Litre.
DLC : j+90jours
Conditionnement : Tetra Pack ou Combibloc



Evolution des ventes du lait UHT écrémé Silhouette (2005-2008)

Dénomination : Lait partiellement écrémé riche en vitamine.
Date de lancement : août 2007
Cible : toute la famille.
Contenance : 1 Litre.
DLC : j+90
Conditionnement : Tetra Pack ou Combibloc



Evolution des ventes du lait VIVA (2005-2008)

Dénomination : Candy Choco (Lait UHT chocolaté).

Date de lancement : juin 2004 (1L), Décembre 2005 (20Cl).

Cible : toute la famille et principalement les enfants.

Contenance : 1 Litre, 20Cl avec paille.

DLC : j+180jours

Conditionnement : Combibloc 1litre avec bouchon, tetra Pa

avec paille.

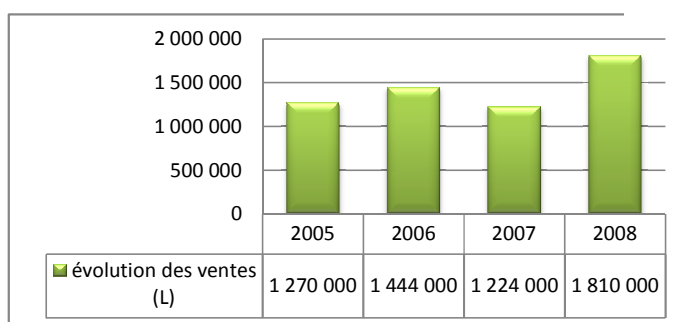


Figure 8- Evolution des ventes du produit Candy Jus

Dénomination : Candy jus (boisson au lait et au jus de fruits).

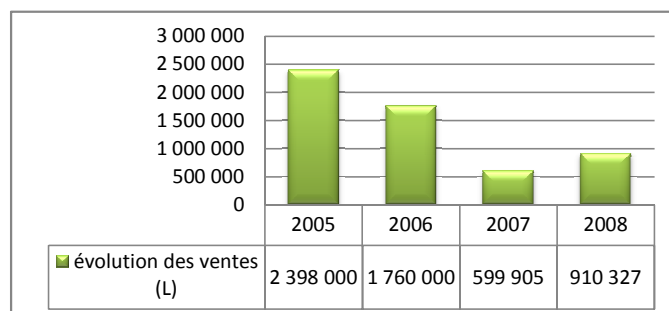
Date de lancement : octobre 2004

Cible : toute la famille et principalement les enfants.

Contenance : 1 Litre, 20Cl avec paille.

DLC : j+180 jours

Conditionnement : Combibloc 1litre tetra Pack 20cl avec paille.



Evolution des ventes du produit Candy Jus (2005-2008)

Dénomination : Boisson à l'orange.

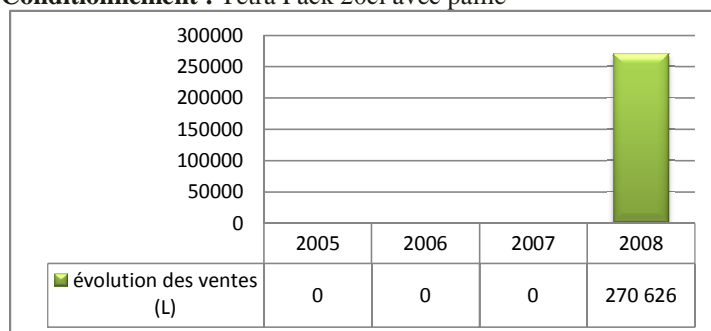
Date de lancement : 2008

Cible : toute la famille et principalement les enfants.

Contenance : 20Cl avec paille.

DLC : j+12mois

Conditionnement : Tetra Pack 20cl avec paille



Evolution des ventes de la Boisson Orange Candia

Dénomination : Poudre Instantanée

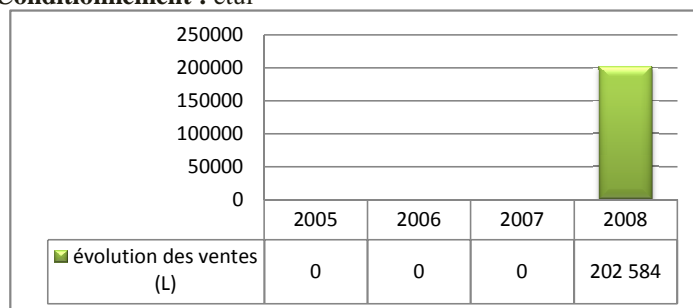
Date de lancement : juin 2008

Cible : toute la famille.

Contenance : 500 gramme.

DLC : j+24mois

Conditionnement : étui



**Evolution des ventes de la poudre de lait instantanée Candia
(2005-2008)**

TARIFS DE VENTE LAITS UHT

1/2 ECREME	Modalités de vente	Prix Unitaire HT	TVA	Prix Unitaire TTC	Quantité minimum	Ristourne
Dépositaires	Rendu	63,00	NEANT	63,00	28 palettes	suivt barème
Grossistes	Dépôt/livré	64,00		64,00	360 litres *	
Détaillants	Dépôt/livré	65,00		65,00	6 litres	
Prix consommateurs				70,00		

1/2 ECREME 50cl	Modalités de vente	Prix Unitaire HT	TVA	Prix Unitaire TTC	Quantité minimum	Ristourne
Dépositaires	Rendu	34,25	NEANT	34,25	28 palettes	suivt barème
Grossistes	Dépôt/livré	35,00		35,00	30 fardeaux*	
Détaillants	Dépôt/livré	36,00		36,00	1 barquette	
Prix consommateurs				40,00		

SILHOUETTE	Modalités de vente	Prix Unitaire HT	TVA	Prix Unitaire TTC	Quantité minimum	Ristourne
Dépositaires	Rendu	67,00	NEANT	67,00	28 palettes	suivt barème
Grossistes	Dépôt/livré	68,00		68,00	360 litres *	
Détaillants	Dépôt/livré	70,00		70,00	6 litres	
Prix consommateurs				75,00		

ENTIER	Modalités de vente	Prix Unitaire HT	TVA	Prix Unitaire TTC	Quantité minimum	Ristourne
Dépositaires	Rendu	67,00	NEANT	67,00	28 palettes	suivt barème
Grossistes	Dépôt/livré	68,00		68,00	360 litres *	
Détaillants	Dépôt/livré	70,00		70,00	6 litres	
Prix consommateurs				75,00		

VIVA	Modalités de vente	Prix Unitaire HT	TVA	Prix Unitaire TTC	Quantité minimum	Ristourne
Dépositaires	Rendu	67,00	NEANT	67,00	28 palettes	suivt barème
Grossistes	Dépôt/livré	68,00		68,00	360 litres *	
Détaillants	Dépôt/livré	70,00		70,00	6 litres	
Prix consommateurs				75,00		

Direction Marketing & Ventes

* Si le seuil des 360 litres est atteint pour le 1/2 écrémé, les trois autres laits ainsi que 50cl, peuvent être vendus au prix de gros, quelque soit la quantité achetée.

TARIFS DE VENTE

CHOCO 1litre	Modalités de vente	Prix Unitaire HT	TVA	Prix Unitaire TTC	Quantité minimum	Ristourne
Dépositaires	Rendu	63,89		74,75	28 palettes	suivt barème
Grossistes	Dépôt/livré	64,96	17%	76,00	60 litres	
Détaillants	Dépôt/livré	66,67		78,00	1 fardeau	
Prix consommateurs				85		

CHOCO 20cl	Modalités de vente	Prix Unitaire HT	TVA	Prix Unitaire TTC	Quantité minimum	Ristourne
Dépositaires	Rendu	19,87		23,25	28 palettes	suivt barème
Grossistes	Dépôt/livré	20,51	17%	24,00	20 fardeaux (360 briquettes)*	
Détaillants	Dépôt/livré	21,37		25,00	1 fardeau (18 briquettes)	
Prix consommateurs				30		

Direction Marketing & Ventes

* Cette quantité minimum concerne tous les formats 20cl.

Bilans aux 31 décembre des années 2005,2006,2007 (Actif)

compte	actif	2005	2006	2007
	INTITULE	MONTANT NET	MONTANT NET	MONTANT NET
20	Frais préliminaire	3226608.15	8920827.77	31071151.85
21	Valeur incorporelles			
22	Terrains	39000000	61645500	172326700
24	Equipements poduction	199375473.2	774299211.7	1008933365
240	batiments			
241	ouvrages infrastructures			
243	matériel production			
244	matériel transport			
245	équipements de bureaux			
246	emballage récupérable			
247	agencement et installations			
25	equipements sociaux	210587.64	242399.08	201340.25
252	Mob/équip/ménagers			
257	Aménagement			
28	Investissement en cours	43105861.81	121648465.8	24931818.61
	total classe 2	884918530.8	966756404.4	1237410376
30	stocks m/ses		8993602.2	
31	matières et fournitures	328524405.8	185770426	266453774.6
33	produits semi-finis			
34	prod/travaux en cours	18864865.16	17594826.93	15986842.56
35	produits finis	24207193.35	68297018.62	40754932.8
36	déchet			
37	stocks à l'exterieur	70440	50891.28	10535187.52
	total classe 3	371666904.3	280706765	333730737.4
17	compte de liaison inter unité			
40	compte débiteur du passif	130130.97	69211.13	94867.13
42	créances d'investissement	65367320.63	4348523.42	4012217.86
43	créances de stocks	1058400	1204766.69	723994.74
44	créances ass/sté appar	8130125.52	9990122.73	3832943.3
45	avance pour compte	174641601.4	42362979.63	74858074.83
46	avance d'exploitation	4422562.94	4545165.64	7065629.8
47	créance sur clients	37632513.75	24715241.41	33638073.69
48	disponibilité	42440090.45	27786921.12	45917033.73
	total classe 4+17	333822745.6	115022931.8	167142835.1
88	Résultat brut d'exploitation			
	TOTAL GENERAL	1590408181	1362486101	1738283948

Bilans aux 31 décembre des années 2005,2006,2007 (Actif)

passif		2005	2006	2007
compte	INTITULE	MONTANT BRUTE	MONTANT BRUTE	MONTANT BRUTE
10	Fond social	153700000	153700000	497000000
13	reserves			22782153
14	subvention d'inves reçue			
15	ecart/reeval/des invest			
18	résultat en instance affect	-29558126.08	-14008311.68	20124.25
19	provision perte&charge			
	total classe 1	124141873.9	139691688.3	519802277.3
17	compte liaison inter unité			
50	compte créditeur de l'actif	1637929		
52	dette d'investissements	490939812.8	484922257.4	482709755.3
53	dettes de stocks	470478411.2	328852774.7	364928648.5
54	detention pour compte	799985.82	1075657.04	1022811.22
55	dette envers ass/ste/appar	61704920.82	31382482.99	40660122.13
56	dette d'exploitation	73123016.39	89391128.5	43404843.9
57	avances commerciales	1476797.12	8469711.63	24193890.64
58	dettes financières	350555619.3	258672549.2	217750391.5
	total classe 5+17	1450716492	1202766622	1174670463
	Résultat	15549814.4	2002791.32	43811207.78
	TOTAL GENERAL	1590408181	1362486101	1738283948

Questionnaire transmis aux différents cadres de l'entreprise :

1. Quelles sont les missions assignées à la force de vente ?
2. Les missions sont-elles en adéquation avec les objectifs de l'entreprise ?
3. Les missions sont-elles en adéquation avec les qualifications et la formation des animateurs?
4. Offrez-vous des formations à vos animateurs? Sur quoi ? ya t-il un suivi des formations ?
5. Le profil des animateurs de vente (qualification) ?
6. Vos animateurs ont-ils des objectifs de vente ? Comment fixer ces objectifs ?
7. Vos animateurs ont-ils des objectifs de prospection ? Comment fixer ces objectifs ?
8. Les informations terrains sont elles pertinentes?
9. Comment s'effectue le traitement des informations opérationnelles ?
10. Organisation des remontées d'information ?
11. Qu'elle est l'interprétation des indicateurs de performance ?
12. Quelle est le système de rémunération des animateurs ?
13. Avez-vous un plan de recrutement à long terme?
14. Quelles sont les critères de choix des candidats ?
15. Le nombre répond t-il aux exigences du marché ?
16. Comment est évaluée la Répartition géographique ?
17. Comment est évaluée la Couverture géographique ?
18. Effectuez-vous des entretiens d'évaluation ?
19. Organisez-vous régulièrement des réunions commerciales (avec la présence des animateurs) ?
20. Mesurez-vous les résultats des actions entreprises sur le terrain (promotion, plv..)?
21. Avez-vous identifié les coûts (directs/indirects, fixe/variable) de la force de vente ?
22. Estimations de ces coûts (en pourcentage du chiffre d'affaire) 2007-2008 ?
23. Faites vous une comparaison entre coûts/profit de la force de vente ?
24. Avez-vous estimé la charge de travail de la force de vente (le temps nécessaire pour exercer au mieux les taches assignées) ?
25. Comment avez-vous déterminé l'organisation des temps de travail des animateurs de vente (prospection/vente/suivi)?
26. Quels sont les indicateurs de performance de la force de vente ?
27. Ya t-il une partie variable dans le salaire des animateurs ? sur quel critère ?

28. Les actions de communications sont elles évaluées, et comparées par rapport aux objectifs ? Comment ?
29. Qui s'en charge de la définition des réseaux de distributions ?
30. Est-ce que tous vos territoires de vente sont bien desservis (distribution) ?
31. A part les distributeurs/dépositaires, avez-vous d'autres clients directs? Si oui Qui ?
32. Quel est le temps moyen de traitement d'une commande (jusqu'à la mise en place des moyens logistiques nécessaire) ?
33. Avez-vous des indicateurs de performance de vos réseaux de distribution ?
34. Avez-vous des indicateurs de performance de vos sous traitants (transport : exemple, Tchén Transport) ?
35. Quelle est votre politique de gestion des stocks ?
36. Indicateurs de performances gestion des stocks ?
37. Le statut des chauffeur-livreur (font-ils partie de la force de vente)
38. Faites-vous une classification des distributeurs ? Si oui, sur quel critère ?
39. Quels sont vos facteurs clés du succès ?
40. Comment utilisez-vous les indicateurs de performance que vous avez mis en place ?
41. Les actions de communications sont elles évaluées, et comparées par rapport aux objectifs ? Si oui, Comment ?
42. Comment est élaboré votre plan d'action marketing ; qui sont les acteurs?
43. Pensez-vous qu'il soit difficile ou facile à de nouveaux concurrents d'apparaître dans votre domaine d'activité ?
44. En matière de produits, votre philosophie générale est-elle plutôt du type :
Suiveur ; Vendeur ; Innovateur.
45. En ce qui concerne les produits existants :
Vous les conservez tels quels,
Vous cherchez à les améliorer systématiquement,

Vous les modifiez et améliorez en fonction :

- des demandes faites par vos vendeurs,
- des observations faites par la clientèle,
- du « stade de vie des produits »,
- de l'action de la concurrence.

46. Quelle est votre gamme de produits (largeur et profondeur)

47. Comment vous différenciez-vous de vos concurrents sur le plan « produit »

48. De qui dépend la responsabilité de la fixation des prix ?

49. Quel type de vendeurs l'entreprise utilise – t-elle et pourquoi ?

Agent multiscartes,

Représentants exclusifs,

Vendeurs salariés.

50. Comment est organisée cette force de vente ?

Par secteurs géographiques (voir carte des secteurs) ; comment a été réalisé ce découpage ?

Par ligne de produits ou activité,

Par circuits de distribution,

Par catégories de clientèles (lesquelles),

Par structure combinée (produit / secteur).

51. Pouvez vous définir les grands axes de votre politique de promotion / communication?

52. Quel pourcentage du chiffre d'affaires représente votre budget promotion / communication / publicité ?

Arrêté interministériel du 29 Safar 1414 correspondant au 18 août 1993 relatif aux spécifications et à la présentation de certains laits de consommation.(extrait)

ARTICLE 2 : La dénomination " lait " est réservée exclusivement au produit de la sécrétion mammaire normale, obtenue par une ou plusieurs traites, sans aucune addition ni soustraction et n'ayant pas été soumis à un traitement thermique.

ARTICLE 7 : Les laits sont classés, en fonction du nombre de germes totaux, en trois (3) catégories :

- Catégorie A : moins de 100.000 germes totaux par millilitre;
- Catégorie B : de 100.000 à 500.000 germes totaux par millilitre;
- Catégorie C : plus de 500.000 à 2.000.000 de germes locaux totaux par millilitre.

ARTICLE 8 : Le lait doit répondre aux spécifications suivantes :

- germes totaux. : maximum deux (02) millions;
- salmonelle : absence;
- stabilité à l'ébullition : stable;
- acidité en grammes d'acide lactique/litre: maximum 1,8;
- densité : 1030 - 1034;
- matières grasses : 34 grammes par litre au minimum.

ARTICLE 10 : Le lait doit être mis à la disposition des entreprises laitières dans les conditions suivantes :

- le délai entre la traite et la délivrance du lait aux entreprises laitières, est fixé à quarante-huit (48) heures au maximum;
- le délai entre la traite et le premier traitement thermique est fixé à soixante-douze (72) heures au maximum.

ARTICLE 11 : Le lait reconstitué est obtenu par mélange d'eau et de lait en poudre tel que défini à l'article 12 ci-dessous.

ARTICLE 12 : Le lait reconstitué est dit :

- écrémé, en cas d'utilisation de lait en poudre écrémé extra-grade c'est à dire titrant moins de 1,25% de matières grasses;
- entier, en cas d'utilisation de lait en poudre titrant au moins 26% de matières grasses.

ARTICLE 13 : Le lait recombinaison est obtenu par mélange d'eau, de matières grasses et de lait en poudre écrémé extra-grade titrant moins de 1,25% de matières grasses.

ARTICLE 14 : Des vitamines et/ou des additifs peuvent être incorporés aux laits reconstitués ou recombinaison, dans les conditions autorisées par la réglementation en vigueur.

ARTICLE 15 : Peuvent être soumis à la pasteurisation, le lait au sens de l'article 2 ci-dessus et les laits reconstitués et/ou recombinaison tels que définis aux articles 11 et 13 ci-dessus.

ARTICLE 16 : Le lait pasteurisé est le lait soumis à un traitement thermique aboutissant à la destruction de la presque totalité de la microflore banale et de la totalité de la microflore pathogène, en s'efforçant de ne pas affecter notamment la structure physique du lait, sa contribution, son équilibre chimique, ses enzymes et ses vitamines.

ARTICLE 17 : Pour que le lait soit pasteurisé, il doit être soumis :

- soit à une température de 63° C pendant une durée de 30 minutes;
- soit à une température de 85° C pendant une durée de 15 à 20 secondes;
- soit encore instantanément à une température de 95° C.

Le lait pasteurisé ainsi traité doit être refroidi dans les soixante (60) minutes qui suivent son traitement thermique, à une température n'excédant pas les six (06) degrés Celsius.

Pendant toute la durée de l'opération de pasteurisation, la température ne doit pas s'abaisser au-dessous du minimum requis par le procédé utilisé, en quelque point que ce soit de la masse de lait à traiter.

ARTICLE 18 : La gamme des laits pasteurisés, est fixée comme suit :

- Lait entier pasteurisé : sa teneur en matières grasses est de 2,8% minimum (28 grammes par litre de matières grasses minimum);
- Lait partiellement écrémé pasteurisé : sa teneur en matières grasses est de 1,5% à 2% (de 15 à 20 grammes par litre de matières grasses);
- Lait écrémé pasteurisé : sa teneur en matières grasses est de 0,15% au maximum (1,5 grammes par litre de matières grasses au maximum).

ARTICLE 20 : Le lait pasteurisé doit être conservé à une température inférieure ou égale à six (6) degrés Celsius.

La date de péremption du lait pasteurisé conditionné est fixée, au plus, à sept (7) jours à compter de la date de fabrication.

ARTICLE 21 : Peuvent être soumis à la stérilisation ou à la stérilisation ultra-haute température, par abréviation UHT, les laits tels que définis aux articles 2, 11 et 13 ci-dessus.

Les laits destinés à la transformation en laits stérilisés et laits stérilisés UHT ne doivent pas contenir plus de cinq cent mille (500 000) bactéries aérobies mésophiles par millilitre, avant le premier traitement thermique.

ARTICLE 22 : Le lait stérilisé et le lait UHT sont des laits soumis à un traitement thermique aboutissant à la destruction ou à l'inhibition totale des enzymes, des micro-organismes et de leurs toxines, dont la présence ou la prolifération pourrait altérer le lait ou le rendre impropre à la consommation.

ARTICLE 23 : Le lait stérilisé UHT est le lait dont la conservation est assurée par l'emploi successif des deux techniques suivantes :

- traitement par procédé de chauffage direct ou indirect, en flux continu, appliqué en une seule fois de façon ininterrompue pendant un temps très court (1 à 3 secondes) à une température d'environ 140° C;
- conditionnement aseptique dans un contenant stérile, hermétiquement clos, étanche aux liquides et micro-organismes et permettant de soustraire le lait à toute influence défavorable de la lumière.

ARTICLE 24 : Le lait stérilisé est le lait dont la conservation est assurée par l'emploi successif des deux (2) techniques suivantes :

- conditionnement dans un récipient hermétiquement fermé et étanche aux micro-organismes;
- traitement à une température de 120° C pendant 30 minutes.

ARTICLE 25 : Les laits tels que définis aux articles 2, 11 et 13 ci-dessus, destinés à la transformation en lait stérilisé ou lait stérilisé UHT, ne doivent pas contenir plus de cinq cent mille (500 000) germes aérobies mésophiles par millilitre avant le premier traitement thermique.

ARTICLE 26 : La gamme des laits stérilisés et stérilisés UHT, est fixée comme suit:

- lait stérilisé et lait stérilisé UHT entiers : leur teneur en matières grasses est de 2,8% au minimum (28 grammes par litre de matières grasses au minimum);
- lait stérilisé et lait stérilisé UHT partiellement écrémés : leur teneur en matières grasses est de 1,5 à 2% (15 grammes à 20 grammes par litre de matières grasses);
- lait stérilisé et lait stérilisé UHT écrémé : leur teneur en matières grasses est au plus 0,15% de matières grasses (1,5 grammes par litre de matières grasses).

ARTICLE 27 : Les laits stérilisés et stérilisés UHT, doivent rester stables jusqu'à leur date limite de consommation.

En outre, ils ne doivent pas :

- présenter de défauts organoleptiques tels que la protéolyse et les anomalies de goût ou d'odeur; - coaguler, précipiter ou flocculer à l'ébullition; - présenter une acidité titrable supérieure à 1,8 grammes par litre d'acide lactique;
- avoir une variation de pH supérieure à 0,2 unité, du fait de l'incubation;
- contenir un nombre de micro-organismes aérobies à 30° C supérieur à 10 par 0,1 millilitre.

ARTICLE 28 : Les dates limites de consommation des laits stérilisés et des laits stérilisés UHT sont fixées respectivement à cent cinquante (150) jours et quatre vingt dix (90) jours à compter de leur date de fabrication.

ARTICLE 29 : Le lait aromatisé est un lait pasteurisé, stérilisé ou stérilisé UHT, constitué exclusivement de lait écrémé ou non, sucré ou non, additionné de substance (s) aromatique (s).

ARTICLE 30 : Le lait aromatisé peut être stabilisé par l'emploi des substances suivantes :

- agar – agar ;
- alginates ;
- caraghénates ;
- pectines.

ARTICLE 31 : Selon le traitement thermique appliqué, les laits aromatisés doivent satisfaire aux spécifications des laits pasteurisés, stérilisés ou stérilisés UHT.

ARTICLE 32 : Le lait aromatisé pasteurisé doit être conservé à une température inférieure ou égale à six (6) degrés Celsius.

ARTICLE 33 : Le lait aromatisé emprésuré est préparé à partir d'un lait entier, partiellement écrémé ou écrémé, pasteurisé, stérilisé ou stérilisé UHT, additionné de sucre sous forme de saccharose ou de dextrose et de substance (s) aromatique (s) et coagulé par la présure.

ARTICLE 34 : Le lait aromatisé emprésuré peut recevoir l'adjonction de :

- lait en poudre écrémé ou non ;
- colorants autorisés ;
- ferments lactiques, sous réserve que le taux d'acidité, ne dépasse pas 0,6% au moment du conditionnement.

ARTICLE 35 : Selon le traitement thermique appliqué, les laits aromatisés emprésurés, doivent satisfaire aux spécifications des laits pasteurisés, stérilisés ou stérilisés UHT.

ARTICLE 36 : Le lait aromatisé emprésuré, doit être conservé à une température inférieure ou égale à six (6) degrés Celsius.

ARTICLE 37 : Le " lait gélifié aromatisé " ou " dessert lacté " ou " crème dessert ", est préparé avec du lait entier, du lait écrémé ou partiellement écrémé, pasteurisé, stérilisé ou stérilisé UHT, du sucre sous forme de saccharose ou de dextrose, de substances aromatiques, additionnés de stabilisateurs et gélifiants autorisés ou de matières amylacées. En outre, des colorants alimentaires autorisés peuvent être ajoutés.

ARTICLE 38 : Selon le traitement thermique appliqué, les laits gélifiés aromatisés, doivent satisfaire aux spécifications des laits pasteurisés, stérilisés ou stérilisés UHT.

ARTICLE 39 : Le lait gélifié aromatisé, doit être conservé à une température inférieure ou égale à six (6) degrés Celsius.

ARTICLE 40 : Les laits destinés à la consommation des ménages sont conditionnés dans des emballages divisionnaires d'une contenance de 250 millilitres, 500 millilitres et un (1) litre. Toutefois, les laits aromatisés emprésurés et les laits gélifiés aromatisés peuvent être conditionnés dans les emballages divisionnaires d'une contenance de 120 millilitres au minimum.

ARTICLE 41 : Les emballages employés pour le conditionnement des laits doivent être étanches, propres et inertes.

Les emballages doivent être, en tout état de cause, conformes aux dispositions du décret exécutif n°91-04 du 19 janvier 1991 susvisé.

ARTICLE 42 : Au titre de l'information du consommateur, l'étiquetage des laits de consommation, doit être conforme aux dispositions du décret exécutif n°90-367 du 10 novembre 1990 susvisé. En application de l'article 6 du décret exécutif cité à l'alinéa précédent, l'emballage employé pour les laits de consommation doit faire ressortir, de manière visible, lisible et indélébile, les mentions suivantes :

1) la dénomination de vente :

- en ce qui concerne le lait pasteurisé et le lait stérilisé, la dénomination de vente doit être précisée par les mentions " entier ", " partiellement écrémé " ou " écrémé " selon la gamme des laits mis à la consommation ;

- s'agissant du lait aromatisé et du lait aromatisé emprésuré, la dénomination de vente doit être précisée par les mentions relatives à la nature de l'arôme ou du fruit utilisé ;

- quant au lait gélifié aromatisé, la dénomination de vente, doit être précisée par la mention de la substance aromatique utilisée ;

- dans tous les cas, le type de traitement thermique doit être précisé :

1) pasteurisé, stérilisé ou stérilisé UHT.

2) la liste des ingrédients employés ;

3) la quantité nette exprimée en volume ;

4) la date limite de consommation ;

5) le nom ou la raison sociale ou la marque déposée et l'adresse de la personne physique ou morale responsable de la fabrication ;

6) les conditions particulières de conservation ;

7) le cas échéant, les conditions particulières d'utilisation.

ARTICLE 43 : Les laits destinés au consommateur final, doivent avoir au préalable subi les traitements thermiques tels que définis aux articles 16, 17, 22 et 23 ci-dessus.

Toutefois, il est fait application des dispositions de l'article 2 du décret n°72-59 du 21 mars 1972 susvisé.

ARTICLE 44 : Les différents intervenants dans le processus de mise à la consommation du lait, doivent se conformer aux dispositions du présent arrêté dans un délai de six (6) mois à compter de sa publication au Journal officiel de la République algérienne démocratique et populaire.

ARTICLE 45 : Le présent arrêté sera publié au Journal officiel de la République algérienne démocratique et populaire. Fait à Alger, le 29 Safar 1414 correspondant au 18 août 1993.

Le ministre P. le ministre de l'économie de l'agriculture Le ministre délégué au commerce Mohamed Elyes MESLI Mustapha MOKRAOUI Le ministre de la santé et de la population.

[Seghir BABES](#)