

LE SECTEUR DU CIMENT EN ALGERIE
Les incohérences de la fonction commerciale

LE SECTEUR DU CIMENT EN ALGERIE
Les incohérences de la fonction commerciale

Par : Mr LARBI Mokhtar

EHEC Alger

LE SECTEUR DU CIMENT EN ALGERIE
Les incohérences de la fonction commerciale

LE SECTEUR DU CIMENT EN ALGERIE
Les incohérences de la fonction commerciale

LE SECTEUR DU CIMENT EN ALGERIE
Les incohérences de la fonction commerciale

Par : Mr LARBI Mokhtar
EHEC Alger

Mots clés : *Ciment gris / Groupe industriel ; Politique commerciale / Réseau de distribution
Revente en l'état / Régulation du marché ; Rupture concurrentielle / Emprise commerciale
Benchmarking.*

Résumé :

LE SECTEUR DU CIMENT EN ALGERIE
Les incohérences de la fonction commerciale

-

commerciale.

INTRODUCTION

Contexte général

disposition du ciment pour le compte du secteur de la construction et particu-

le prix informel), pratiques de distribution informelles (insuffisance des moyens

LE SECTEUR DU CIMENT EN ALGERIE
Les incohérences de la fonction commerciale

dations significatives.

Préambule

leurs clients.

La distribution intervient comme un maillon essentiel du processus de mana-

LE SECTEUR DU CIMENT EN ALGERIE
Les incohérences de la fonction commerciale

mondial du ciment.

ciment national.

enjeux de la fonction commerciale.

**I. SITUATION DU SECTEUR ET DU MARCHÉ DU CIMENT,
AU PLAN MONDIAL**

1.1. Caractéristiques de l'industrie cimentière

tion ; celle-ci reste un des premiers secteurs d'activité au monde et un des

LE SECTEUR DU CIMENT EN ALGERIE
Les incohérences de la fonction commerciale

fortement capitalistique, requiert de lourds investissements qui nécessitent

tonne de ciment.

effectif de moins de 200 personnes.

titifs, les cimentiers installent leurs unités de production à proximité de réserves

- Une industrie liée à la dynamique économique : Elle dépend des cycles de

dont Lafarge et ses principaux concurrents mondiaux : Buzzi (Italie), Cemex (Mexique), Cimentos de Portugal SGPS, S.A (Cimpor, Portugal), Heidelberg Cement (Allemagne), Holcim (Suisse), Italcementi (Italie), Taiheiyo (Japon),

poursuivent leur intégration verticale dans le béton prêt à l'emploi (BPE) et les agrégats, d'importance stratégique pour renforcer leur compétitivité ; positive

LE SECTEUR DU CIMENT EN ALGERIE
Les incohérences de la fonction commerciale

restent entre les mains des familles de leurs fondateurs ; dans certains pays, les

1.2. Traits saillants du marché mondial

2.990 millions de tonnes).

de ciment en 2009.

tant (moins de 100 kg), le taux de croissance annuel de la consommation est

LE SECTEUR DU CIMENT EN ALGERIE
Les incohérences de la fonction commerciale

tonnes de ciment traversent la mer sur un cargo que quand elles sont transpor-

une grande incidence sur la position concurrentielle de la cimenterie.

des besoins en logements et en infrastructures. Selon les analystes du secteur, la
2030-2050, pour culminer autour de 5 Mdt

lions de tonnes (Mt). Premier pays producteur de ciment Portland au monde,

consommation mondiale de ciment

LE SECTEUR DU CIMENT EN ALGERIE
Les incohérences de la fonction commerciale

1.3. Situation de la concurrence

31.12.2009, la situation suivante :

	Ciment (n°1 mondial)	Granulats et béton (n°2 et n°3 mondial)	Plâtre (n°3 mondial)	Total
Effectif	46.468	23.552	7.974	77.994
Sites de production	160	1.773	80	2.013
Pays investis	48	36	30	114

et Asie 18%.

lions de tonnes de ciment en 2009), Lafarge a vendu 44,1 millions de tonnes de ciment en 2009, 42,4 millions de tonnes en 2008 et 24,0 millions de tonnes

faire

LE SECTEUR DU CIMENT EN ALGERIE
Les incohérences de la fonction commerciale

**2. SITUATION DU SECTEUR ET DU MARCHÉ DU CIMENT,
 AU PLAN NATIONAL**

2.1. Données de base

Le parc cimenteries nationales est important

		tonnes
Secteur public (GICA)	Centre : Alger, Meftah, Sour El Ghouzlane	2,4
	Est : Ain El Kebira, Hadjr Soud, Hamma Bouziiane, Ain Touta, Tébessa	4,4
	Ouest : Chleff, Zehana, Beni Saf, Saida	4,7

Le marché national est devenu « oligopolistique »

LE SECTEUR DU CIMENT EN ALGERIE
Les incohérences de la fonction commerciale

collaboration du Groupe GICA

L'offre proposée est banalisée

Les barrières à l'entrée restent élevées

de dollars = 1Mt)

4-5.000 tonnes / jour

La production nationale du ciment enregistre une évolution régulière

volume de 10% environ

: 470 kg/hab. et Tunisie : 574 kg/hab.)

Les importations sont irrégulières

importations, en 2011, est la suivante (source : CNIS) :

LE SECTEUR DU CIMENT EN ALGERIE
Les incohérences de la fonction commerciale

Produit	Quantité T	Valeur KDA	Valeur USD
Ciments gris	1.091.250	7.350.473	100.883.233
Ciment blanc	166.979	1.203.212	16.513.754
Clinker	89.490	503.580	6.911.504
Total	1.347.719	9.057.266	124.308

La part prise par les ciments gris dans les importations est importante (81%

les cimenteries nationales.

La croissance du marché reste porteuse

2.2. Evolution des ventes de GICA

tonnes).

LE SECTEUR DU CIMENT EN ALGERIE
Les incohérences de la fonction commerciale

et Oran (2011 : 5,85%).

sionnelle.

2.3. Evolution des ventes de Lafarge

7,599 millions de tonnes en 2011.

zone de consommation (importance des projets), mais aussi, une grande plate
2011, sans compter les flux qui y transitent).

2.4. Montée en puissance de la concurrence

LE SECTEUR DU CIMENT EN ALGERIE
Les incohérences de la fonction commerciale

cialey).

millions de tonnes (y compris les importations).

taux de croissance favorable, une capacité bénéficiaire et une pérennité durable.

2.5. Forces concurrentielles

de production.

LE SECTEUR DU CIMENT EN ALGERIE
Les incohérences de la fonction commerciale

2.5.2. Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Plus le ratio nombre fournisseurs / nombre cimentiers est faible, plus le pou-

2.5.3. Le pouvoir de négociation des clients

ments) ;

LE SECTEUR DU CIMENT EN ALGERIE
Les incohérences de la fonction commerciale

qui est la principale raison pour laquelle les clients ne changent pas de fournis-

rise une forme de collaboration (mise en place de cahiers des charges).

2.5.4. La menace de produits de substitution

LE SECTEUR DU CIMENT EN ALGERIE
Les incohérences de la fonction commerciale

pourraient se substituer, progressivement, aux ciments Portland ; mais, actuels-
importants.

2.5.5. La menace de nouveaux entrants

Groupes mondiaux.

En résumé,

LE SECTEUR DU CIMENT EN ALGERIE
Les incohérences de la fonction commerciale

renforcer sa position

3. SYNTHESE : L'ANALYSE SWOT

de la concurrence.

	GICA	Concurrence (Lafarge)
Menaces		
Contexte national		mondial (perspectives de crois-
progressive de l'environnement national		
Environnement institutionnel et	gestionnaire ; mais, un assou-	contenu (via le lobbying et les relations internationales)
Potentiel de demande	l'Etat	et mondial

LE SECTEUR DU CIMENT EN ALGERIE
Les incohérences de la fonction commerciale

Contexte concurrentiel	nouveaux investissements	de croissance mettant en avant ses atouts concurrentiels
Attrait pour national	l'investissement...)	Leader mondial affichant un
Attrait pour les IDE	entreprises publiques	durable

Opportunités

mique national	soutenue sur le moyen terme ; plan sance favorable aux utilisateurs du ciment	soutien des pouvoirs publics en investissant un grand
Environnement institutionnel et		certain, tout en renfor- institutionnelle
Potentiel de demande	ainsi que de la crise de logement ;	terme
Contexte concurrentiel		concurrence vigoureuse)
Attrait pour national	Potentiel de demande et niveau de	

LE SECTEUR DU CIMENT EN ALGERIE
Les incohérences de la fonction commerciale

Attrait pour les IDE	Potentiel de demande et niveau de	dans les augmentations tion taire
----------------------	-----------------------------------	---

	GICA	Concurrence (Lafarge)
Forces		
Positionnement sur le	Position de leader sur le mar- avec les grands comptes	Position de challenger ciment au plan mondial
Fonction technique	Implantation des usines dans la partie Nord du pays ; potentiel important des gisements	usines, au nord du pays (mais, avec performances) »
Gestion des ressources humaines	d'exploitation	publiques)
	des ventes	lisateurs finaux (augmentation de
ment		Fonctionnement selon un norma-
ronnement	pement durable	

LE SECTEUR DU CIMENT EN ALGERIE
Les incohérences de la fonction commerciale

Faiblesses

Positionnement sur le	pouvoirs publics) ; dysfonc- distribution	revendeurs
	obsolescence technologique de certaines usines ; retard du des usines	Usines relativement
Gestion des ressources humaines	importance du climat social	Existence de marges de de salaires, de promo- tions...
		Investissement dans la relation client et la valo- risation des services
	management ; outils de pilo- tage et de suivi insuffisants	Leader mondial ayant
nement	des installations relativement élevés	

4. ENSEIGNEMENTS ET IDEES FORCES

4.1. Fonction distribution de GICA

Les cimenteries (circuit direct ou ultra court)

LE SECTEUR DU CIMENT EN ALGERIE
Les incohérences de la fonction commerciale

de GICA formellement transmise aux cimenteries pour application (via une note circulaire)

Les filiales et unités commerciales de GICA (circuit court)

(12) ; Ouest (15) ; Centre (15) ; Est (19)

Groupe)

Les revendeurs agréés publics (Entreprises de wilaya) et privés

la cimenterie.

a. Sur les points de vente relevant du Groupe GICA

LE SECTEUR DU CIMENT EN ALGERIE
Les incohérences de la fonction commerciale

b. Sur le réseau de distributeurs relevant des sociétés de ciment

Secteur public

vant de wilayas :

de Meftah

Secteur privé

ventes annuelles de Meftah

pays

c. Sur le dispositif de distribution de GICA

Forces du dispositif

Faiblesses du dispositif

LE SECTEUR DU CIMENT EN ALGERIE
Les incohérences de la fonction commerciale

d. Sur la distribution et le réseau commercial

utilisateurs

LE SECTEUR DU CIMENT EN ALGERIE
Les incohérences de la fonction commerciale

4.2. Fonctions assurées par la distribution

Fonctions	Significations	Cas GIGA
mations	Informations sur les clients, sur les concurrents, les	
Communication	Elaboration et diffusion	
		Le Groupe a mis en place des cahiers des La logique de placements de stocks (et non constat

LE SECTEUR DU CIMENT EN ALGERIE
Les incohérences de la fonction commerciale

Prise de commandes		mation
Financement	Financement des stocks du circuit de distribution	flux tendus
	distribution	
Distribution physique	Transport, manutention, entrepasage	logistique Le transport routier est un maillon important
Facturation et gestion des encaissements		
Transfert de pro-		contrat commerciale (processus client)

4.3. Distribution et régulation

LE SECTEUR DU CIMENT EN ALGERIE
Les incohérences de la fonction commerciale

4.4. Problématique du prix de vente

quantité

4.5. Logistique de transport

LE SECTEUR DU CIMENT EN ALGERIE
Les incohérences de la fonction commerciale

du gain (par la revente)

4.6. Statut de revendeur

pas dans toutes les cimenteries

sa production

4.7. Béton prêt à l'emploi

LE SECTEUR DU CIMENT EN ALGERIE
Les incohérences de la fonction commerciale

port au ciment ou aux granulats) ; la concurrence fait intervenir de nombreux

tonnes), 6 sites BPE (pour un volume de 0,5 millions de m³) ; le chiffre de 17 est

4.8. Secteur informel

point de vue acteurs, flux, pratiques, prix, marges commerciales, architecture

LE SECTEUR DU CIMENT EN ALGERIE
Les incohérences de la fonction commerciale

5. FORMULATION DE RECOMMANDATIONS

Actions	Objectifs	Contenu
Affiner la segmenta-	tifier les segments positionnement de leure gestion de la relation client.	pris par le Groupe : au niveau de la son fichier client et au niveau du

LE SECTEUR DU CIMENT EN ALGERIE
Les incohérences de la fonction commerciale

sur les secteurs utilisateurs	Les entreprises du connaissance des secteurs utilisateurs du ciment : acteurs, comportements, insatisfactions, profi-	la base de sources secondaires, en la phase de quantification.
mation	velles technologies pourrait conforter le tions commerciales	ficier des avantages que procurent les mer Relationship Management ou GRC).
Mettre en place le dispositif de veille concurrentielle	La veille permet de	Les attitudes, comportements et teries, via leur force de vente, afin
Consolider les rela- tions clients	Les objectifs sont la la valorisation du le renforcement des positions, la consoli-	clients, habituer les commerciaux mettre en place un service commer- comptes...

LE SECTEUR DU CIMENT EN ALGERIE
Les incohérences de la fonction commerciale

sation de la fonction commerciale	taurer une structure organisationnelle mieux servir les secteurs clients	merciale se fera en liaison avec le niveau GICA, la fonction commer-
dans la couverture commerciale	Les filiales commerciales GICA doivent investir dans la logistique (plates formes)	Les principales actions sont la tion des entreprises de distribution de ciment relevant des wilayas
Elaborer un plan de formation et le mettre	collectifs commerciaux (au nombre de 3).	La force de vente (cimenteries GICA) marketing fondamental, marketing B to B, veille marketing, administration commerciale, distribution physique, comportemental. Les distributeurs (relevant de GICA) logistique commerciale et les techniques de ventes Les revendeurs (hors GICA) : Les animation.

LE SECTEUR DU CIMENT EN ALGERIE
Les incohérences de la fonction commerciale

Consolider les pro- commerciale		
munication commer- ciale	constamment entre- tenue, au niveau des clients, des pres- cripteurs et aussi des institutions.	rer un dispositif de communication prise en charge de la communication externe dans le processus de plani- au renforcement du relationnel en
niser les conditions d'accueil	interne (personnel en contact) et externe sentant).	grands comptes, de la gestion de la
	tation	ment.

CONCLUSION

LE SECTEUR DU CIMENT EN ALGERIE
Les incohérences de la fonction commerciale

du client.

croissance est explosive (comme pour le ciment), les acteurs (producteurs et

LE SECTEUR DU CIMENT EN ALGERIE
Les incohérences de la fonction commerciale

Bibliographie :

- Cembureau : Rapport annuel 2010