

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Institut National Agronomique (INA)

El- Harrach (Alger)

المعهد الوطني للعلوم الفلاحية

الحراش- الجزائر

THESE

En Vue De L'obtention Du Diplôme De Magister en Sciences

Agronomiques

Spécialité : Economie rurale

Option : Développement agricole

THEME

**Stratégie d'entreprise et environnement
concurrentiel dans la filière lait.
Cas de TCHIN-LAIT /CANDIA de BEJAIA**

Présenté par : M^{elle} YAKHLEF Sarah

Président : Mr. BEDRANI S.

Professeur agrégé

Directeur de thèse : Mr. CHEHAT F.

Maître de conférences

Examineurs : Mr. BOUKELLA M.

Professeur

Melle. BRABEZ F.

Docteur

ANNEE UNIVERSITAIRE : 2006/2007

Remerciements

Au terme de ce travail, j'exprime ma reconnaissance à Monsieur **F. CHEHAT** pour avoir accepté de diriger ce travail et pour ses précieux conseils.

Je remercie vivement Monsieur **S. BEDRANI** pour m'avoir fait l'honneur de présider mon jury.

Je remercie également Monsieur **M. BOUKELLA** et Mademoiselle **F. BRABEZ** qui ont accepté de faire partie du jury de soutenance de ce travail

J'exprime également mes plus vifs remerciements et toute ma gratitude à Monsieur **F. BERKATI**, directeur de l'entreprise Tchîn-lait - Béjaia -

Mes plus vifs remerciements vont également à tout le personnel de l'entreprise Tchîn-lait et plus particulièrement à Monsieur **M. IDJERAOU** directeur de la division commerciale de Tchîn-lait et **A. IKHLEF** directeur du centre de distribution de Hammadi.

Sommaire

INTRODUCTION	11
CHAPITRE I	
LES THEORIES DE LA STRATEGIE D'ENTREPRISE	
1. NOTION DE LA STRATEGIE	17
1.1. Définition de la stratégie	17
1.2. Evolution historique de l'analyse stratégique	18
1.3. Caractéristiques de l'analyse stratégique	19
1.4. Evolution des théories de l'analyse stratégique des entreprises	20
2. L'ANALYSE STRATEGIQUE	26
2.1. Caractéristique générales de l'analyse stratégique	26
2.2. La première étape de l'analyse stratégique ou l'analyse de l'environnement externe	27
2.3. La deuxième étape ou l'analyse de l'environnement interne	29
2.3.1. Principe de l'analyse concurrentiel de PORTER	30
2.3.2. Le modèle des cinq forces de la concurrence	31
2.4. Les outils de l'analyse concurrentielle	35
2.4.1. Le diagnostic interne de l'entreprise	35
2.4.2. La segmentation stratégique	36
2.4.2.1. Définition	36
2.4.2.2. Méthode de segmentation	36
2.4.2.3. Difficultés de la segmentation	37
2.4.2.4. Intérêt de la segmentation	37
2.4.3. Le cycle de vie du produit	38
2.4.4. L'effet d'expérience ou d'apprentissage	38
2.4.5. La chaîne de valeur	39
2.5. Les méthodes d'utilisation pratique de l'analyse stratégique	40
2.5.1. Le modèle du Boston Consulting Group	40
2.5.2. La matrice d'Arthur D. Little	42
2.5.3. La matrice Mc Kinsey	43
3. LES STRATEGIES GENERIQUES	44
3.1. La stratégie de domination par les coûts	44
3.2. La stratégie de différenciation	44
3.2.1. Les critères de différenciation	45
3.2.2. Les caractéristiques de la stratégie de différenciation	45
3.2.3. Les risques liés à la stratégie de différenciation	46
3.3. La stratégie de diversification	46
3.4. Les autres stratégies	46
3.4.1. La focalisation	46
3.4.2. Les stratégies d'internationalisation	46
3.4.3. l'intégration verticale	47
3.4.4. Les stratégies relationnelles (L'impartition)	47
4. CONCLUSION	47

CHAPITRE II

L'INDUSTRIE LAITIERE DANS LE MONDE ET EN ALGERIE

1. LE MARCHE INTERNATIONAL DU LAIT	49
1.1. Production mondiale de lait	49
1.2. Les perspectives d'évolution de la production	50
1.3. Les perspectives de consommation	51
1.4. Les échanges de produits laitiers	51
1.5. Les perspectives en matière de prix sur les marchés internationaux	53
1.6. Les évolutions fondamentales de l'industrie laitière mondiale : concentration et internationalisation	54
2. LE MARCHE NATIONAL DU LAIT	58
2.1. Evolution des effectifs du cheptel laitier	59
2.2. La production et la collecte de lait cru	60
2.2.1. Caractéristiques des zones de la production laitière	60
2.2.2. Problématique de la filière	60
2.2.3. Evolution de la production laitière nationale	61
2.2.4. Collecte et intégration de la production nationale	61
2.3. Prix à la production	62
2.4. La formation des prix des produits dérivés	63
2.5. Organisation de l'industrie laitière algérienne	63
2.6. Le développement des industries laitières privées	64
2.7. Le nouveau processus d'alliances des entreprises privées	65
2.8. La consommation de lait en Algérie	66
2.9. Importations de laits et de produits laitiers	66
2.10. La distribution du lait et des produits laitiers	68
2.11. Perspectives de développement de la filière lait en Algérie	68
3. CONCLUSION	69

CHAPITRE III

PRESENTATION DE L'ENTREPRISE TCHIN-LAIT

1. HISTORIQUE	71
2. METIERS ET DOMAINES D'ACTIVITES	71
3. LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE	73
4. LA CULTURE D'ENTREPRISE	76
4.1. Le paradigme de l'entreprise Tchîn-lait	76
4.2. Les valeurs dominantes	77
4.3. Le système de pouvoir et de contrôle	77
4.3.1. Le pouvoir	77
4.3.2. Le contrôle	78
4.4. Les symboles	78
4.4.1. La marque	78
4.4.2. Les valeurs de la marque Candia	79
4.4.3. Le logo	79
4.4.4. Le graphisme sur l'emballage	79

4.5. Les mythes et les tabous	79
4.5.1. Les mythes	79
4.5.2. Les tabous	79
4.6. Les rites et routines	80
4.7. Synthèse graphique adapté du tissu culturel de Scholtes et Johnson (2002)	80
4.8. Remarques conclusives sur la culture d'entreprise chez Tchîn-lait	82

CHAPITRE IV

FORCES ET FAIBLESSES DE L'ENTREPRISE A TRAVERS LE DIAGNOSTIC DE SES FONCTIONS

1. LA SEGMENTATION STRATEGIQUE DES ACTIVITES DE TCHIN-LAIT	84
1.1. Définition d'un domaine d'activité stratégique	84
1.2. Les critères de segmentation stratégique des activités	84
1.3. La segmentation et les domaines d'activités stratégiques des produits de Tchîn-lait	84
2. ANALYSE DES VENTES DES PRODUITS DE TCHIN-LAIT	87
2.1. Evolution des ventes du lait demi écrémé	88
2.2. Evolution des ventes de silhouette	89
2.3. Evolution des ventes du lait entier	89
2.4. Evolution des ventes de l'ben	90
2.5. Evolution des ventes de raib	91
2.6. Evolution des ventes de fraîcheur	92
2.7. Evolution des ventes de la crème fraîche	93
2.8. Evolution des ventes de candy choco	94
2.9. Evolution des ventes de lait et jus	94
2.10. Répartition des ventes par types de produits	95
3. FORCES ET FAIBLESSES DE L'ENTREPRISE AU NIVEAU COMMERCIAL	96
4. ANALYSE DE LA FONCTION MARKETING	97
4.1. La promotion des produits par l'entreprise	97
4.2. Le merchandising	98
4.3. La force de vente de l'unité	98
4.4. Le budget de communication de l'entreprise Tchîn-lait	99
5. ANALYSE DE LA FONCTION DE DISTRIBUTION	100
5.1. Les moyens de distribution de l'entreprise Tchîn-lait	100
5.1.1. Les moyens matériels	100
5.1.2. Les moyens humains	100
5.2. Les types de circuits utilisés par l'entreprise Tchîn-lait	101
5.3. Ventes par wilaya	101
5.4. Le réseau de distribution	102
6. LA POLITIQUE DES PRIX	104
6.1. Les méthodes de fixation des prix	104
6.2. Prix de vente des produits Candia	105
7. LE DIAGNOSTIC INDUSTRIEL DE L'ENTREPRISE	106

7.1. La division production	106
7.1.1. Présentation	106
7.1.2. Les capacités de production de l'entreprise	107
7.1.3. Evolution de la production par type de produits	107
7.1.4. Planification de la réalisation du produit	108
7.1.5. Préservation du produit	108
7.1.6. La qualité du produit	108
7.2. La direction technique	109
7.2.1. Le rôle du service maintenance	109
7.2.2. Les nouvelles acquisitions de l'entreprise	109
7.2.3. Les interventions effectuées en matière d'entretien	109
7.2.4. La consommation en pièces de rechange	109
8. DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL	110
8.1. Les critères de recrutement	110
8.2. L'effectif de l'entreprise	110
8.2.1. Répartition de l'effectif par catégorie socio-professionnelle	110
8.2.2. Répartition de l'effectif par structure	111
8.3. Le turne over	111
8.4. L'absentéisme	112
8.5. Le mode de calcul des salaires	112
8.6. Compétence, sensibilisation et formation	113
8.7. Evolution des frais du personnel	113
8.8. L'environnement de travail	114
9. DIAGNOSTIC SUR LA FONCTION APPROVISIONNEMENT	114
10. CONCLUSION	118

CHAPITRE V

DIAGNOSTIC FINANCIER DE L'ENTREPRISE TCHIN-LAIT

1. PRESENTATION DU BILAN FONCTIONNEL DE TCHIN-LAIT	120
1.1. L'actif	121
1.2. Le passif	122
2. CALCUL DU RATIO DE FINANCEMENT DES IMMOBILISATIONS DE L'ENTREPRISE TCHIN-LAIT	124
3. CALCUL DU RATIO D'AUTONOMIE FINANCIERE	124
4. CALCUL DU RATIO D'INDEPENDANCE FINANCIERE	124
5. CALCUL DU RATIO DE LIQUIDITE GENERALE DE L'ENTREPRISE TCHIN-LAIT	125
6. CALCUL DU FONDS DE ROULEMENT DE L'ENTREPRISE TCHIN-LAIT	126
7. CALCUL DU RATIO EBE/CA	128
8. CALCUL DE LA RENTABILITE FINANCIERE	129
10. CONCLUSION	129

CHAPITRE VI
LE POSITIONNEMENT CONCURRENTIEL DE TCHINLAIT
ET SA STRATEGIE D'ENTREPRISE

1. FORCES ET FAIBLESSES / OPPORTUNITES ET MENACES	130
2. LE POSITIONNEMENT CONCURRENTIEL DE TCHIN-LAIT	133
2.1. Le pouvoir de négociation des fournisseurs	133
2.2. Le pouvoir de négociation des clients	134
2.3. La menace des produits de substitution	135
2.4. La menace d'entrants potentiels	135
2.5. L'intensité concurrentielle	136
3. LE POSITIONNEMENT DE TCHIN-LAIT SUR LE MARCHE	138
3.1. Les laits liquides de consommation	139
3.1.1. Un potentiel de croissance élevé	139
3.1.2. Une gamme étroite	139
3.1.3. Une concurrence réelle encore limitée mais potentielle importante	139
3.1.4. Conclusion à propos du premier DAS	140
3.2. Les boissons lactées	140
3.2.1. Un taux de croissance soutenu	140
3.2.2. Une gamme de produit large	141
3.2.3. Une concurrence encore limitée mais en voie d'élargissement	141
3.2.4. Un champ concurrentiel dominé massivement par un seul concurrent	141
3.2.5. Conclusion à propos du second DAS	142
4. STRATEGIE DE DIFFERENTIATION ADOPTEE PAR TCHIN-LAIT	143
5. MODES DE MISE EN ŒUVRE ET DE DEVELOPPEMENT DE LA STRATEGIE	144
5.1. Définition et domaine d'application de la franchise	145
5.2. Avantages et inconvénients de la franchise	145
5.3. Cas de la franchise Candia	146
6. LES AUTRES AXES DE LA STRATEGIE DE TCHIN-LAIT	148
7. CONCLUSION	149
 CONCLUSION GENERALE	 151
 REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	 154
 ANNEXES	 157

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU	TITRE	PAGE
Tableau 1	Evolution des opérations de fusion et d'acquisition et autres formes d'alliances	55
Tableau 2	Les dix premiers groupes mondiaux du secteur laitier (chiffre d'affaires en millions d'euros)	56
Tableau 3	Evolution du cheptel bovin de 1963 à 2004	59
Tableau 4	Caractéristiques des zones de production laitière	60
Tableau 5	Evolution de la production laitière en Algérie	61
Tableau 6	Evolution de la collecte de lait cru et du taux d'intégration	61
Tableau 7	Evolution des disponibilités en lait et produits laitiers	66
Tableau 8	Evolution des quantités d'importations de lait et produits laitiers importées	67
Tableau 9	Répartition des réponses suivant les différentes catégories socioprofessionnelles (En nombre de personnes)	83
Tableau 10	Les domaines d'activité stratégique de l'entreprise Tchinq-lait et leurs principaux critères	85
Tableau 11	Evolution des ventes totales de l'entreprise en quantité et en valeur	88
Tableau 12	Synthèse des dépenses marketing en % du budget total	99
Tableau 13	Répartition des dépositaires de Tchinq-lait	103
Tableau 14	Tarif des ventes utilisés par les différentes entreprises laitières en Algérie (DA/ litre)	105
Tableau 15	La consommation en pièces de rechange	109
Tableau 16	L'effectif de l'entreprise Tchinq-lait	110
Tableau 17	Répartition de l'effectif de l'entreprise par structure	111
Tableau 18	Salaire moyen par structure en Dinars	112
Tableau 19	Evolution du montant des approvisionnements au cours des quatre dernières années 2002- 2005	115
Tableau 20	Evolution du coût moyen pondéré mensuel de la poudre de lait (unité da	117
Tableau 21	Grille d'évaluation de l'analyse des fonctions de Tchinq-lait	119
Tableau 22	Répartition de l'actif	121
Tableau 23	Répartition du passif	122
Tableau 24	Evolution du ratio de financement des immobilisations	124
Tableau 25	Evolution du ratio d'autonomie financière	124
Tableau 26	Evolution du ratio d'indépendance financière	124
Tableau 27	Evolution du ratio de liquidité générale	125
Tableau 28	Evolution du fond de roulement	126
Tableau 29	Evolution de l'EBE	127
Tableau 30	Evolution du ratio EBE/CA	128
Tableau 31	Evolution ratio EBE/capitaux investis	128
Tableau 32	Evolution de la rentabilité financière	129
Tableau 33	Forces/Faiblesse et Opportunités/Menaces	132
Tableau 34	Caractéristiques du marché de l'entreprise Tchinq-lait	143

LISTE DES FIGURES

FIGURE	TITRE	PAGE
Figure 1	Le modèle LCAG	23
Figure 2	Les cinq forces de la concurrence qui déterminent la rentabilité d'un secteur	32
Figure 3	Cycle de vie du produit	38
Figure 4	La chaîne de valeur	39
Figure 5	La matrice BCG	41
Figure 6	La matrice AD Little	42
Figure 7	La matrice Mc Kinsey	43
Figure 8	Organigramme de l'entreprise Tchir-lait	75
Figure 9	Tissu culturel de l'entreprise Tchir-lait	81
Figure 10	Evolution des ventes du lait UHT demi écrémé	88
Figure 11	Evolution des ventes du lait Silhouette	89
Figure 12	Evolution des ventes du lait Entier	90
Figure 13	Evolution des ventes de Leben	91
Figure 14	Evolution des ventes de Raib	92
Figure 15	Evolution des ventes de fraîcheur	93
Figure 16	Evolution des ventes de la crème fraîche	93
Figure 17	Evolution des ventes de Candy choco	94
Figure 18	Evolution des ventes de lait et jus	95
Figure 19	Répartition des ventes par type de produits	96
Figure 20	Répartition des ventes par wilaya	102
Figure 21	Organigramme de la division production	106
Figure 22	Evolution de la production par types de produits	107
Figure 23	Evolution des frais du personnel	113
Figure 24	Evolution du montant des approvisionnements	115
Figure 25	Présentation du bilan financier	121
Figure 26	Répartition de l'actif	122
Figure 27	Répartition du passif	123
Figure 28	Evolution du fond de roulement	126
Figure 29	Evolution de l'EBE	128

LISTE DES ABREVIATIONS

%	: pourcentage
ADL	: arthur D. little
BCG	: boston consulting group
BFR	: besoin en fond de roulement
CA	: chiffre d'affaires
Cl	: centilitre
DA	: dinar algérien
DAS	: domaine d'activité stratégique
EBE	: excédent brut d'exploitation
FAO	: organisation des nations unies pour l'alimentation et l'agriculture
FR	: fond de roulement
FRNG	: fond de roulement net global
GIPLAIT	: groupe industriel de production laitière
ISO	: international standards organization
MGLA	: matière grasse laitière anhydre
OCDE	: organisation de coopération et de développement économique
OMC	: organisation mondiale du commerce
ONS	: office national des statistiques
PME	: petite et moyenne entreprise
PNB	: produit national brut
R&D	: recherche et développement
RN	: route nationale
SARL	: société à responsabilité limitée
SWOT	: strengths-forces / weaknesses-faiblesses
T	: tonne
UE	: union européenne
UHT	: ultra haute température
USD/TM	: United States dollar/ tonne métrique

INTRODUCTION

L'industrie agro-alimentaire occupe actuellement une place importante dans l'économie nationale. La consommation des produits alimentaires des populations est très élevée et représente environ la moitié des dépenses des ménages et plus précisément selon les enquêtes de l'ONS, elle s'élève à 45% (BRAHIMI et NOUAD, 2005). C'est pourquoi, en Algérie, l'industrie agro-alimentaire a connu un développement remarquable, particulièrement au cours de ces dernières décennies avec la mise en œuvre des réformes économiques profondes et les politiques d'encouragement à l'investissement. Au lendemain de l'indépendance, c'est la volonté politique de l'Etat d'assurer l'accès le plus large de toutes les couches de la population aux produits de base qui a donné lieu à la création de nombreuses entreprises agroalimentaires publiques. Depuis les années 80, l'existence de marchés solvables de taille importante a justifié l'attrait de ce secteur pour les investissements privés. En effet, les quatre filières des produits de base (céréales, laits, huiles et sucres) sont, jusqu'à la veille de la politique de libéralisation, totalement contrôlées par l'Etat qui dispose du monopole des importations et qui accorde des subventions massives aux entreprises et aux prix qui sont d'ailleurs fixés administrativement. La transformation et la distribution de ces produits sont alors généralement assurées par des entreprises publiques.

La mise en œuvre des politiques alimentaires ciblant l'autosuffisance a été possible grâce à la rente pétrolière qui a permis à l'Etat de faire face à des dépenses croissantes pour assurer les importations, le soutien des prix, et pour préserver la survie des entreprises agro-alimentaire déficitaires.

A partir de l'année 1986, les déséquilibres macro-économiques importants causés essentiellement par la chute des recettes d'exportation et l'alourdissement de la dette extérieure ont bien montré les limites et les effets pervers des politiques alimentaires et agro-industrielles menées jusque là.

Les réformes économiques engagées depuis la fin des années 1980, notamment la libéralisation de la production agricole, l'autonomie des entreprises, la réforme du système des prix, les projets de redéploiement et de restructuration des entreprises publiques ainsi que les opérations de privatisation initiées par les holdings agro-alimentaires favorisent le développement des entreprises privées.

Le désengagement de l'Etat, l'ouverture des marchés, la mondialisation et plus particulièrement l'intégration à la zone de libre échange euro méditerranéenne conduisent les entreprises agro-alimentaires à entreprendre des efforts considérables en matière de mise à niveau et d'élaboration de stratégies plus sophistiquées pour résister notamment à la concurrence étrangère. Et, au total, dans ce nouveau contexte d'économie libérale, les entreprises de transformation et de distribution doivent affronter un environnement de plus en plus complexe et hautement compétitif.

Ce mode de fonctionnement concurrentiel de l'économie s'impose à tous les acteurs des filières agro-alimentaires qui doivent mettre en place de nouvelles stratégies concurrentielles.

Ainsi, la libéralisation de l'économie algérienne a engendré une situation difficilement surmontable pour beaucoup d'entreprises étatiques. Une forte concurrence s'est installée avec l'émergence de plusieurs entreprises privées offrant aux consommateurs des produits meilleurs du point de vue rapport qualité - prix.

La vague de privatisation touche aujourd'hui tous les pays du monde sans distinction de niveau de développement, de zone géographique ou de nature politique du régime au pouvoir. La privatisation des entreprises publiques apparaît aujourd'hui comme une condition nécessaire pour assurer, dans les meilleures conditions possibles, la croissance économique à travers l'amélioration de la productivité des entreprises et de la compétitivité des économies, et la confiance des investisseurs qui favorise les apports de capitaux et de technologie.

En Algérie, le secteur privé s'est développé rapidement au cours des dernières années, et prend le relais dans des secteurs où l'Etat procède à des délestages, afin de devenir la principale source de croissance et de création d'emplois dans l'économie de marché.

Parmi ces entreprises, celles de l'industrie laitière ne sont pas en reste et connaissent la même évolution, en raison de la place qu'elles occupent dans le modèle de consommation et des marchés attractifs qu'elles desservent.

Les entreprises laitières se sont développées dans le contexte d'une économie planifiée et leur développement a toujours été motivé par une logique de production et de satisfaction des besoins sociaux.

Aujourd'hui, la libéralisation de l'économie a permis l'émergence d'une concurrence sur le marché du lait et des produits laitiers ce qui a rendu les consommateurs de plus en plus exigeants notamment en termes de qualité. Beaucoup d'entreprises sont passées de l'ère de pénurie du produit à l'ère de pénurie du client.

A présent la réussite technique d'un produit ne constitue pas nécessairement une garantie de réussite commerciale. Il faut en plus d'une stratégie de segmentation adéquate, différencier les produits par rapport à ceux de la concurrence. Le produit doit être personnalisé notamment par sa qualité, son prix, son canal de distribution, sa présentation esthétique, sa publicité... C'est ainsi que des changements importants dans la société économique poussent les firmes à prendre en compte leur environnement, avant de prendre leurs décisions. C'est dans ce contexte marqué par un rythme de transformation très rapide qu'évolue l'entreprise qui a été retenue pour notre recherche.

Dans un contexte hautement concurrentiel qui la caractérise aujourd'hui, la compréhension du mode d'action et de fonctionnement de l'entreprise requiert le recours à l'analyse stratégique qui porte justement sur les relations qu'une entreprise entretient avec son environnement et qui éclaire son positionnement concurrentiel, explique ses performances et détermine les chances de succès de son développement et sa pérennité.

L'un des principes de la stratégie est d'analyser l'environnement dans lequel l'entreprise évolue. La démarche stratégique de l'entreprise est en effet, orientée, contrainte ou facilitée par les multiples déterminants de l'environnement.

L'environnement peut être compris de façon étroite. Il s'agit alors pour l'entreprise d'analyser son marché, ses clients, ses concurrents. Mais on peut aussi adopter une perspective plus large intégrant des éléments économiques, juridiques, fiscaux, sociologiques, politiques et démographiques. La difficulté est donc d'apprécier tous ces différents éléments et d'évaluer leur impact sur la conduite et la performance de l'entreprise.

L'objet de notre travail est d'étudier la stratégie adoptée par une entreprise laitière privée en Algérie afin de faire face à l'environnement concurrentiel dans lequel elle se trouve, tout en prenant en considération les préoccupations des dirigeants à savoir :

- Comment préserver l'avenir de l'entreprise et améliorer constamment son positionnement concurrentiel sur le marché?
- Quels sont les avantages concurrentiels à obtenir pour se développer ?
- Comment protéger son marché et le faire croître ?
- De quelle nature sont ses avantages concurrentiels et comment les renforcer ?
- Quelle stratégie doit-elle développer pour assurer sa viabilité immédiate et sa pérennité à long terme ?

Pour ce faire, notre choix s'est porté sur une entreprise du secteur privé qui est l'unité de production laitière Tchîn-lait /Candia.

Trois milliards de litres de lait sont annuellement consommés par les Algériens. Dans cette gigantesque voie lactée, l'entreprise Tchîn-lait avec son lait stérilisé UHT (traitement à ultra haute température) tente de se frayer une place.

Bien que la SARL Tchîn-lait, qui est entrée en exploitation sous franchise Candia en mai 2001 accapare pour le moment 90% du marché du lait UHT, grâce à ses prétentions commerciales qui sont impulsées par un argumentaire solidement charpenté par les paramètres de qualité, de variété et d'innocuité dans la longue conservation, d'autres firmes s'intéressent au marché du lait UHT. Aussi, avec l'émergence de nouveaux concurrents, Tchîn-lait doit, afin de préserver sa position de leader sur le marché algérien, adopter une stratégie pertinente.

De ce fait, les questions qu'on se pose et auxquelles nous tenterons de répondre sont les suivantes :

« Dans quel système concurrentiel l'entreprise évolue-t-elle et par conséquent, quelles sont les forces qui régissent la compétition au niveau de ses domaines d'activités » ?

Cette première question est essentielle du fait qu'elle nous permet de situer l'entreprise dans un environnement qui est de plus en plus concurrentiel. Ainsi, face à la globalisation et la libéralisation des marchés, de très nombreuses entreprises se

trouvent aujourd'hui soumises à des pressions concurrentielles plus fortes et plus internationales, c'est-à-dire en provenance des concurrents situés à l'étranger.

Ces forces et ces faiblesses que nous essayerons de détecter par la suite ne sont pas immuables ; elles dépendent de la capacité de l'entreprise à s'adapter à des conditions concurrentielles constamment évolutives.

« Par quel moyen l'entreprise peut-elle maintenir et aspirer à l'élargissement de la part de ces produits et créer une dynamique de partenariat et de coopération avec ses clients et ses fournisseurs ? »

Cette deuxième question a trait à la manière dont Tchiv-lait devra agir afin de préserver son marché actuel où elle est le leader, mais aussi à la façon par laquelle elle pourra conquérir d'autres parts de marché au détriment de ses concurrents ou sur de nouveaux marchés.

« Comment pourra-t-elle développer la culture orientée vers le client, pour accroître sa satisfaction par une meilleure prise en charge de l'adéquation du rapport qualité/prix? »

« Comment l'entreprise réussira-t-elle à améliorer son niveau de compétitivité pour lui permettre de faire face à la concurrence, et de quelle façon a-t-elle pu adapter sa stratégie par rapport à son environnement concurrentiel? »

En utilisant le vocabulaire en usage dans l'analyse stratégique, ces questions renvoient à une autre centrale qui est de déterminer quel est le positionnement concurrentiel de l'entreprise et quelles sont les lignes de force de la stratégie qu'elle développe pour assurer son maintien, améliorer ses performances et garantir sa pérennité ?

Pour traiter de cette problématique, il nous reste à présent à formuler des hypothèses de travail aussi pertinentes que précises :

Hypothèse 1 : L'environnement général de l'entreprise enregistre des transformations très rapides et est marqué par l'émergence et le développement accéléré de la concurrence de nouveaux opérateurs très agressifs.

Hypothèse 2 : Attentive à l'évolution du marché national des produits laitiers, l'entreprise a réussi à déterminer avec précision et clairvoyance sa stratégie et renforcer ainsi sa compétitivité.

Hypothèse 3 : La capacité concurrentielle de l'entreprise repose sur la maîtrise d'un portefeuille de ressources et de compétences lui permettant de se maintenir et de se développer.

Hypothèse 4 : L'amélioration satisfaisante et durable des performances de l'entreprise passe cependant par l'aide apportée par le partenariat existant, ce qui lui a permis d'étendre son marché et la notoriété de ses produits mais aussi de bénéficier d'un certain savoir faire pour produire des produits de bonne qualité.

Pour répondre à ces questions de recherche et tenter ainsi de proposer des réponses à notre problématique, nous avons adopté une démarche de travail axée sur une recherche bibliographique et sur un stage de terrain qui s'était concrétisé par un séjour au sein de l'entreprise Tchinq-lait et par une enquête par entretien à l'aide d'un questionnaire auprès des dirigeants de l'entreprise.

Notre questionnaire comprenait deux volets. Le premier volet concernait le diagnostic stratégique de l'entreprise Tchinq-lait. Il comprenait des questions relatives aux différentes fonctions de l'entreprise à savoir les directions commerciale, marketing, production, ressources humaines et financière. Il comprenait aussi des questions à propos des relations qu'entretient Tchinq-lait avec son environnement extérieur et spécialement les fournisseurs, les clients et les concurrents.

L'objectif de ce diagnostic stratégique est la détermination du positionnement de l'entreprise, la détection de ses points forts et points faibles ainsi que des menaces et opportunités de l'environnement qui l'entoure.

Le deuxième volet de notre questionnaire quant à lui traite de la stratégie d'entreprise proprement dite. En fait, il s'agit là et à l'aide d'une série de questions, de savoir qu'elle est la stratégie ou les stratégies adoptées par Tchinq-lait et pourquoi le choix d'une stratégie plutôt que d'une autre.

A cet effet, le cheminement suivant a été retenu :

La première partie de notre travail sera présentée en deux chapitres :

- Le premier chapitre traitera du concept de la stratégie. Nous rappellerons les différentes définitions de la stratégie suivant les auteurs ainsi que l'évolution de celles-ci à travers l'histoire. Nous évoquerons également des différentes théories de l'analyse et nous passerons en revue les différents outils d'analyse stratégique. Enfin, nous verrons quelles sont les différentes stratégies génériques identifiées par les théoriciens et utilisées par les entreprises.

- Le deuxième chapitre de cette partie quant à lui traitera de l'environnement externe au sens large du terme parce qu'il détermine souvent de manière structurelle les comportements des entreprises et conditionne leurs stratégies. On examinera d'une part, la situation du marché international du lait parce que les entreprises locales, en particulier celle que nous traitons, Tchinq-lait, en est totalement dépendante pour ses approvisionnements. Nous verrons quelles sont les plus grands producteurs et importateurs de lait et produits laitiers dans le monde ; ensuite, nous étudierons le marché national du lait afin d'identifier les différents acteurs de ce secteur et de connaître leur position sur le marché.

Les éléments retenus dans cette première partie seront très utiles pour aborder dans la deuxième partie l'analyse concrète de l'entreprise retenue.

La seconde partie comportera quatre chapitres :

- Un premier chapitre (chapitre III) sera consacré à la présentation de l'entreprise Tchiv-lait et nous y aborderons l'histoire de l'entreprise, sa mission et sa culture.

- Un deuxième chapitre (chapitre IV) portera sur le diagnostic interne de l'entreprise Tchiv-lait et nous y effectuerons une segmentation stratégique afin de déterminer les différents domaines d'activité stratégique de l'entreprise ; nous y élaborerons aussi un diagnostic des différentes fonctions de l'entreprise Tchiv-lait, ce qui nous permettra de détecter ses forces et ses faiblesses.

- Dans le troisième chapitre (chapitre V), nous procéderons à une analyse financière de l'entreprise. Le caractère synthétique des documents comptables et financiers permet de détecter les points forts et les points faibles de l'entreprise et d'apprécier selon une autre approche la pertinence de ses choix stratégiques et de les récapituler.

La revue de l'environnement et des caractéristiques principales du secteur aux plans national et international, les diagnostics des principales fonctions de l'entreprise et l'analyse financière des comptes sociaux de l'entreprise nous fourniront alors suffisamment d'éléments pour répondre à notre problématique à savoir la détermination du positionnement concurrentiel de l'entreprise Tchiv-lait et les axes essentiels de sa stratégie. C'est là l'objet du dernier chapitre (chapitre VI). A ce niveau, nous appliquerons à l'entreprise Tchiv-lait, le modèle le plus élaboré et le plus utilisé celui de PORTER et des cinq forces concurrentielles.

Les autres méthodes d'analyse comme les matrices BCG, ADL et Mc Kinsey qui sont considérées comme des aides à l'analyse de la position concurrentielle restent très quantitatives alors que l'analyse de PORTER est beaucoup plus précise et plus dense.

CHAPITRE I : LES THEORIES DE LA STRATEGIE D'ENTREPRISE

L'analyse stratégique est un domaine essentiel de la gestion de l'entreprise qui en commande le succès, la pérennité et l'évolution à long terme.

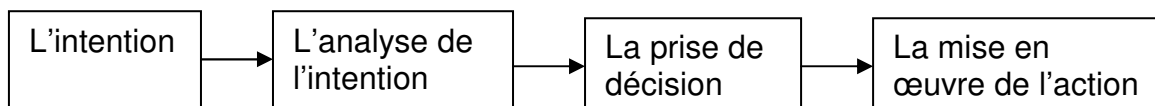
Dans un environnement mouvant et complexe, il ne suffit pas de savoir comment faire mais surtout quoi faire. Les entreprises doivent constamment définir leur métier, lui apporter une cohérence nouvelle et évolutive compatible avec l'environnement et leurs compétences.

La définition d'une stratégie permet à l'entreprise de se positionner dans son environnement et de se doter d'une perspective. Elle est donc primordiale.

1. NOTION DE STRATEGIE

1.1. DEFINITION DE LA STRATEGIE

Ce mot a été tellement galvaudé et a fait l'objet d'une multitude de définitions qu'il est difficile d'en avoir une compréhension totalement partagée par tous les auteurs. Nous allons pour notre part tenter une approche progressive de cette définition. Dans le sens le plus large du terme, on entend par stratégie un processus qui traduit une intention en action. On distingue quatre étapes dans ce processus :



Toute organisation est concernée par l'analyse stratégique même celle qui ne la développe pas explicitement et ceci quels que soient la nature et le domaine d'intervention de l'organisation (politique, sociale ou économique). Ainsi, toute entreprise commerciale et industrielle doit pouvoir déterminer sa mission et son métier et comment ceux-ci vont évoluer sur le marché en fonction des moyens qu'elle met en œuvre et en fonction des évolutions de l'environnement qui lui sont exogènes.

Une entreprise ne peut pas être perçue isolément de son environnement. Entre elle et cet environnement, il y a une influence réciproque dont il faut tenir compte. Les changements qui interviennent dans l'environnement affectent l'entreprise et l'entreprise peut affecter son environnement.

On perçoit ainsi une première approche de l'analyse stratégique qui peut être définie comme une démarche, à la fois analytique et synthétique, qui permet de dégager les influences majeures présentes ou futures qui auront un impact sur

l'entreprise et les réponses que l'entreprise y apporte en fonction de ses compétences propres mais aussi de sa culture et de ses ambitions.

En d'autres termes, la démarche stratégique permet de déceler les opportunités et les menaces que l'environnement recèle vis-à-vis de l'entreprise, perception de l'environnement à partir de laquelle l'entrepreneur est amené à développer une ambition pour son entreprise.

Au départ de toute démarche stratégique, il y a donc une vision de l'entrepreneur qui cherche à exploiter les opportunités qu'il pense avoir décelé dans son environnement. On peut dire, à titre d'exemple que le propriétaire de Tchik-lait a l'ambition de se positionner comme un producteur avec lequel on doit compter dans l'industrie laitière parce qu'il pense que l'environnement est favorable au développement de la production laitière et qu'il y a des parts de marché à conquérir et une position à prendre pour une nouvelle entreprise capable d'introduire des techniques et des produits nouveaux.

L'environnement toutefois, ne recèle pas uniquement des opportunités mais aussi des menaces. La démarche stratégique doit par conséquent aussi déceler, identifier et cerner la nature de ces menaces ou risques que l'entrepreneur ne peut ignorer et doit intégrer à son ambition et aux moyens mis en œuvre pour la concrétiser.

La vision reste un concept immatériel auquel il faut, dans toute organisation et en particulier dans une entreprise économique, donner corps c'est-à-dire une consistance matérielle et concrète. Aussi l'analyse stratégique implique au delà d'une vision, la détermination d'objectifs et par conséquent les moyens de les atteindre.

Nous arrivons ainsi à une définition générale mais largement acceptée par tous les théoriciens et praticiens. Nous dirons donc que *l'analyse stratégique est la manière par laquelle l'entreprise crée et développe ses atouts et plus précisément ses avantages compétitifs pour atteindre ses objectifs et pour assurer sa pérennité en tenant compte des caractéristiques de son environnement en général et en particulier des opportunités et des menaces qu'il recèle.*

1.2. EVOLUTION HISTORIQUE DE L'ANALYSE STRATEGIQUE

A l'origine, la stratégie a été longtemps associée à la notion de guerre. Le terme stratégie a été créé par les militaires et supposait un état de guerre. Il correspondait à l'art de conduire des forces armées en vue de la victoire : c'est « l'art de réfléchir aux voies et aux moyens qui seront nécessaires pour gagner » (GERVAIS, 1989).

La stratégie d'entreprise emprunte énormément à la terminologie militaire. Elle assimile l'action relative à son positionnement sur le marché et à l'accroissement de ses parts de marché à l'atteinte d'objectifs de conquêtes territoriales, aux moyens à mettre en œuvre afin d'y parvenir, et les entreprises concurrentes constituent les troupes de l'ennemi.

La stratégie d'entreprise détermine, comme la stratégie militaire, la direction à suivre, c'est-à-dire la fixation des objectifs dans le temps et l'espace. Elle vise à

donner un sens à l'entreprise et à ses membres pour les motiver de la même façon que l'armée mobilise ses troupes en leur inculquant l'idée qu'ils sont au service de la défense de valeurs supérieures. Toute stratégie se fonde donc de manière implicite ou explicite sur une culture d'entreprise.

La stratégie d'entreprise, comme la stratégie militaire, cherche à satisfaire les besoins fondamentaux de réduction d'incertitude et à augmenter le contrôle et les performances de son action opérationnelle.

Les citations ci-dessous confirment que cette approche est très partagée par les auteurs même si chacun donne sa propre définition.

« Formuler une stratégie, c'est engendrer des significations sur la nature, l'objet et la direction de l'entreprise, qui permettent aux individus de rendre leur monde organisationnel intelligible et d'expliquer aux autres que ce qu'ils font à un sens » (GREEN, 1988 in LASTRADA, 2000).

« Faire de la stratégie consiste donc, essentiellement, à placer l'entreprise dans une position, notamment à l'égard des forces concurrentielles, telle qu'elle puisse dégager durablement une performance jugée suffisante par les dirigeants et autres parties prenantes » (Cahier Français n° 233 p.6 in LAURENT et BOUARD, 1997).

« La stratégie est l'ensemble des choix et décisions qui tendent à permettre à une organisation productive de remplir les missions correspondant à sa vocation, de maintenir et développer ses capacités de création de valeurs, grâce à un avantage concurrentiel durable dans un champ d'activité déterminé. » (POTIER, 2001)

« La stratégie consiste en la détermination des buts et des objectifs à long terme d'une entreprise, l'adoption des moyens d'action et d'allocation des ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs » (CHANDLER, 1972)

« La stratégie est constituée de l'ensemble des objectifs, établie de telle façon qu'ils définissent le domaine de l'action de l'entreprise ou celui dans lequel elle devrait être, le type d'entreprise qu'elle est ou qu'elle devrait être » (CHARRON et SEPARI, 2001).

Enfin, selon STRATEGOR (1997), élaborer la stratégie de l'entreprise, c'est choisir les domaines d'activités dans lesquels l'entreprise entend être présente (le quoi faire) et allouer des ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe.

1.3. CARACTERISTIQUES DE L'ANALYSE STRATEGIQUE

Il apparaît clairement que quelle que soit la définition et l'auteur, la stratégie est un concept qui se définit par rapport à un contexte marqué par des turbulences, par une complexité et par une incertitude.

Elle se distingue de la programmation et de la planification économique qui s'inscrivent dans des horizons certains et suppose souvent un déterminisme dans l'action et dans la logique causes-effets en ignorant les réactions en retour (feedbacks) et les jeux autonomes des acteurs.

L'analyse stratégique ne se réduit pas donc aux modèles mathématiques comme ont tenté de le faire certains cabinets conseils (BCG, ADL, Mac Kinsey) bien que l'utilisation de ces outils est souvent d'un apport important à la clarification des démarches et des modes d'action.

La stratégie est un ensemble d'intentions, de décisions et d'actions qui ne sont pas dues au hasard et elle vise à agir sur les conditions d'insertion et d'évolution de l'entreprise dans l'environnement qui est lui-même dynamique, complexe et changeant.

Par ailleurs, toute stratégie s'appuie sur les capacités et les ressources dont elle dispose. Cette capacité et ces ressources ainsi que leur combinaison vont se modifier face aux opportunités et aux menaces de l'environnement. L'entreprise doit anticiper et mettre en œuvre des actions plus ou moins complexes qui se basent sur sa capacité et ses ressources et qui visent soit à tirer profit de cette opportunité soit à contrer cette menace.

La démarche d'analyse stratégique est donc un ensemble d'actions finalisées c'est-à-dire que ces actions ont été mises en œuvre en fonction d'objectifs choisis pour assurer la pérennité de l'entreprise et son développement.

Une démarche stratégique met en cohérence et en adéquation les structures et les comportements internes de l'entreprise avec les exigences de l'environnement, ou, comme le rapporte MARTINET (1983), la stratégie et une théorie de l'action en environnement incertain.

Plus concrètement, le point de départ de la stratégie est constitué par les buts et les objectifs que s'assigne l'entreprise. Par but, on entend l'expression de la vision que l'on a de son entreprise dans le long terme. Les buts ne sont donc jamais définitivement figés et peuvent être redéfinis dans le temps. Les objectifs sont des états désirés à un moment déterminé du futur ; ils sont généralement quantifiables et fixés dans le temps. La fixation des objectifs induit une clarification des actions futures de l'entreprise et permet de canaliser toutes les capacités et compétences de l'entreprise pour les atteindre.

La stratégie d'entreprise implique en premier l'existence d'un plan d'ensemble ou d'une vision globale à long terme.

La stratégie dans une entreprise est la démarche par laquelle cette dernière détermine ses finalités, ses buts et ses objectifs et met en œuvre les actions pour les atteindre. En d'autres termes, la stratégie traduit en actions des intentions finalisées. Elle est créatrice de valeur et son objet et de modifier les conditions d'insertion de l'entreprise dans son environnement en exploitant des ressources et des compétences dont la combinaison est susceptible de générer un avantage compétitif durable.

1.4. EVOLUTION DES THEORIES DE L'ANALYSE STRATEGIQUE DES ENTREPRISES

La définition de la stratégie comme nous l'avons déjà indiqué s'est progressivement construite par référence à la notion de stratégie militaire. Elle a été rappelée par un ancien militaire converti à la stratégie d'entreprise (FIEVET, 1992).

Les principes de la stratégie militaire ont été élaborés progressivement. Celle-ci est toujours subordonnée à la politique car le militaire n'intervient que sur l'ordre du politique et lorsque le politique n'a pas été en mesure de régler les problèmes pacifiquement. C'est ce que illustre CLAUSEWITZ lorsqu'il déclare que « la guerre n'est que la poursuite de la politique mais par d'autres moyens ».

FOCH qui fût un des grands pédagogues de la guerre a formulé les trois grands principes de la guerre :

- La concentration des forces qui consiste à choisir d'attaquer le point faible de l'adversaire en mobilisant des forces pour que la victoire soit assurée. Il faut être meilleur que l'adversaire sur un terrain limité plutôt que médiocre partout.
- L'économie des moyens qui part du principe que l'on ne doit exposer dans l'action que les ressources nécessaires et suffisantes pour atteindre les objectifs fixés. Cela suppose que l'action se déroule dans un contexte de ressources limitées et coûteuses.
- Le principe de mobilité qui a pour but de préserver la liberté d'action, c'est-à-dire le choix du lieu, du moment et de l'opportunité de combattre. Inversement, limiter la mobilité d'action de son adversaire consiste à le priver de toute liberté de choix de telle sorte que ses actions soient parfaitement prévisibles afin qu'une riposte appropriée puisse être opposée.

Ces principes s'appliquent au combat comme à son évitement, c'est-à-dire à la dissuasion. Cette dernière est efficace lorsque la menace est concentrée sur des cibles vitales pour l'ennemi et que la mobilité des forces de dissuasion est garantie. La stratégie militaire est donc un art de l'action et de la dissuasion.

➤ **Les années 50**

C'est en empruntant largement à ces principes de la stratégie militaire dans les années 50 qu'il y a eu l'émergence de propos structurés consacrés explicitement à la stratégie d'entreprise.

Les pionniers ont été les économistes néo-classiques, à la suite de MARSHALL, et les théoriciens de l'organisation. Les premiers introduisent implicitement la stratégie dans leur conceptualisation de la concurrence imparfaite et praticable (CHAMBERLAIN, ROBINSON, CLARK, COASE) (CHERFAOUI, 2002). Puis c'est à NEUMANN et MORGENSTERN dont la théorie des jeux est aujourd'hui célèbre que la notion de stratégie doit son extension à toutes les situations où il y a une partie à jouer, que ce soit dans la guerre, dans la politique ou dans les affaires (CHERFAOUI, 2002). Ces mathématiciens ont établi une distinction entre les décisions de pure stratégie et celles où des considérations tactiques interviennent dans le choix de la stratégie à adopter en présence d'une situation particulière (CHERFAOUI, 2002).

Les théoriciens de l'organisation, principalement FAYOL puis BERNARD s'intéresseront à la fonction de direction et à son objet avant que SELZNICK et NEWMAN ne commencent à cerner l'objet de l'activité stratégique et ce qui la distingue de l'exploitation courante (MARTINET, 1996).

➤ Les années 60

Cette période marque la véritable émergence de la stratégie d'entreprise dans le monde académique. La plupart des concepts fondamentaux ont été définis à cette époque et la stratégie d'entreprise a été formalisée comme domaine spécifique de pensée et d'action.

L'action est inspirée par la poursuite d'intérêts supérieurs baptisés objectifs stratégiques (que les militaires qualifiaient de politiques) et les décisions stratégiques portent sur le choix des domaines d'activités et sur la nature et l'intensité des moyens mis en œuvre par l'entreprise et qui éclairent sur son engagement à atteindre ces objectifs.

En langage militaire, on dirait qu'il s'agit du choix de l'adversaire et des alliés, du lieu et du combat, de la nature et de l'importance des moyens à engager.

Pour aboutir à ces décisions, le processus d'analyse stratégique consiste à identifier, évaluer et comparer ses forces et ses faiblesses par rapport à celles des adversaires, à analyser les évolutions probables de l'environnement pour y déceler des conditions propices ou défavorables à l'action. On compte et on ausculte ses divisions, on espionne l'adversaire, et on attend que les vents, les augures ou le terrain soient propices à l'assaut. La victoire devrait récompenser celui qui maîtrise le mieux la mise en application des trois principes de la guerre énoncés plus haut.

En 1962, les apports de ALFRED CHANDLER montrent comment les managers s'inventent des tâches qui concernent la fixation d'objectifs, l'allocation des ressources ainsi que la conception d'une structure qui les supporte.

Ensuite en 1965, quatre professeurs de la Harvard Business School signent le fameux manuel de politique générale de l'entreprise connu comme «le modèle LCAG» du nom de ses auteurs (LEARNED, CHRISTENSEN, ANDREWS et GUTH).

Le modèle « LCAG » confronte l'entreprise à son environnement concurrentiel en évaluant la plus ou moins grande adaptation des compétences et ressources propres de l'entreprise aux contraintes que lui impose cet environnement (STRATEGOR, 1997).

Le modèle de Harvard (LCAG) s'inspire largement de la stratégie militaire. Il demeure la matrice de toutes les analyses stratégiques même les plus actuelles.

Centré, d'une part, sur l'évaluation des forces (strengths) et faiblesses (weaknesses) de l'entreprise et, d'autre part, sur l'identification des opportunités (opportunities) et menaces (threats) présentes dans l'environnement, ce modèle décompose la démarche stratégique en deux analyses indépendantes : le diagnostic interne et le diagnostic externe. Le premier permet d'identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise et le second permet de déceler les opportunités et les menaces qu'elle doit considérer.

La grille LCAG également connue sous l'acronyme de « SWOT » est réputée pour sa logique et constitue l'outil fondateur qui reste fréquemment utilisé, bien que certains auteurs lui reprochent maintenant «de ne pas intégrer les comportements et

les aléas, d'insister plus sur les procédures que sur les processus et de ne pas appréhender les problèmes de mise en oeuvre» (MARCHESNAY, 1997).

Le modèle LCAG préconisé par les quatre professeurs de la Harvard Business school (in STRATEGOR, 1997) est rapporté par la figure 1 :

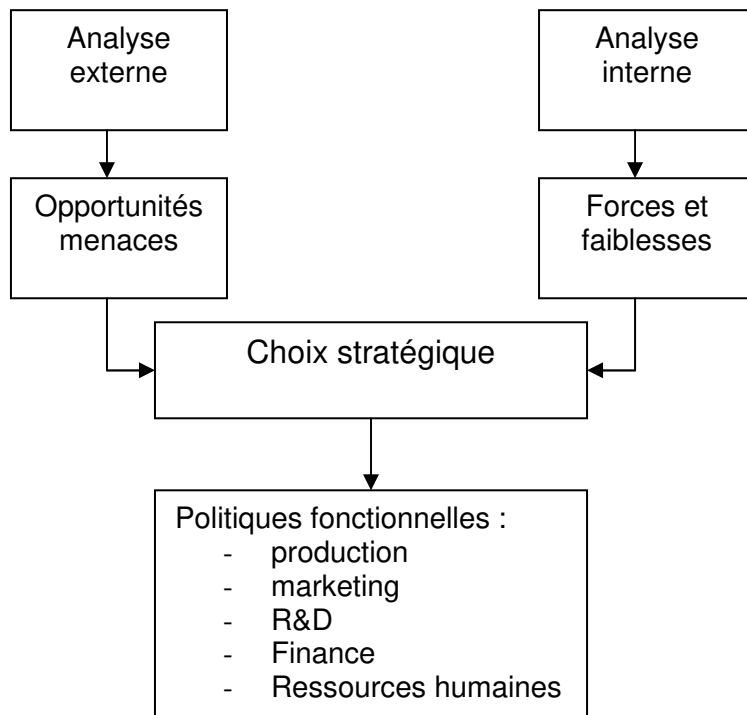


FIGURE 1 : LE MODELE LCAG
Source : STRATEGOR (1997)

Enfin, ANSOFF (1965) publie au cours de la même année son livre « Corporate Strategy ». Cet auteur apporte plusieurs clarifications à des notions majeures. Il définit clairement la stratégie comme « une règle pour prendre des décisions fondées » (MARCHESNAY, 1997).

Il est important de souligner que les années 60 sont marquées par l'approche quantitativiste en termes de « matrice d'analyse de portefeuille ».

Les cabinets de consultants de la Côte Est des Etats-Unis (Boston Consulting Groupe, Arthur D.Little, Mc Kinsey) proposent aux entreprises d'analyser le positionnement de leurs produits en croisant deux critères : l'attractivité du marché (elle-même reliée au cycle du produit) et le positionnement concurrentiel (lui même évalué par la part de marché). Dans sa réflexion stratégique, la firme peut ainsi utiliser ces matrices pour sélectionner les produits à garder et ceux qu'elle doit abandonner. C'est à partir de cette approche que des stratégies de diversification ont été décidées dans les 70 (CHEVALIER, 2000).

➤ Les années 70

Avec la planification stratégique, le succès des matrices d'allocation des ressources de type BCG et l'utilisation systématique d'approches économétriques ou statistiques telles que la courbe d'expérience et le PIMS (Profit Impact of Marketing strategies), l'analyse stratégique a été marquée par une forte instrumentalisation de la démarche ramenée parfois à un pur exercice bureaucratique » (MINTZBERG, 1994 in LERVILLE et *al.*, 2001).

Enfin, comme le souligne LOCHRIDGE, 1981 in CHERFAOUI, 2002), à partir des années 70, un ralentissement de la croissance, une concurrence de plus en plus vive dans les secteurs traditionnels de l'économie, une augmentation considérable des échanges internationaux vont modifier à nouveau les règles du jeu : la condition nécessaire au succès réside dans la capacité d'anticiper les évolutions des marchés et de se créer un avantage unique défendable par rapport aux concurrents et aux nouveaux états de l'environnement... Connaître les principes qui déterminent la dynamique concurrentielle et les possibilités de modifier les données de l'environnement, constitue le nouvel impératif de la réussite.

Les années 80 et 90

Elles ont principalement été influencées par les apports méthodologiques et décisifs de MICHAEL PORTER (1979 et 1985), notamment les analyses en termes de chaîne de valeur et par le modèle des cinq forces de la concurrence qui postulent que la stratégie d'une firme repose sur son adéquation avec l'industrie dans laquelle elle évolue et dont il convient préalablement d'identifier la dynamique (LERVILLE et *al.*, 2001).

Selon PORTER (1990), adopter une stratégie face à la concurrence, suppose l'adoption d'actions offensives et défensives pour mettre la firme dans une situation tenable au sein du secteur pour lui permettre de faire face avec succès aux cinq forces de la concurrence, et par là, assurer un meilleur rendement de son investissement. L'analyse de la structure de l'industrie a ainsi renouvelé la théorie concurrentielle en intégrant l'ensemble des forces concurrentielles pour tenir compte de la rivalité entre toutes les parties prenantes (entreprises concurrentes rivales, fournisseurs, clients, acteurs extérieurs). Les cinq forces concurrentielles déterminent conjointement l'intensité de la concurrence et la rentabilité dans un secteur.

PORTER (1990) rapporte sa théorie en introduisant d'autres logiques. Il considère notamment que la compétition n'est pas limitée aux entreprises qui sont présentes dans les mêmes segments stratégiques, mais que celle-ci est influencée par les menaces que font peser de nouvelles firmes ou l'apparition de produits de substitution issus d'autres industries.

Il introduit également l'idée que les relations de l'entreprise avec ses partenaires fournisseurs ou clients dominants ou dominés, c'est-à-dire du pouvoir de négociation des uns et des autres, constitue un autre facteur essentiel de la stratégie.

Enfin, cet auteur accorde une importance accrue à la structure de l'industrie et à l'élasticité de la demande dans son modèle.

Le modèle de PORTER (1990) indique, à la suite du modèle LCAG, que la stratégie d'entreprise comporte deux grandes phases, celle de l'analyse externe où sont explorées les facteurs environnementaux structurels et celle de l'analyse interne où les ressources de la firme sont évaluées et comparées à celles des concurrents.

L'ensemble des entreprises présentes dans un secteur est soumis aux mêmes facteurs structurels extérieurs mais comme chaque entreprise possède une combinaison de ressources et de compétences spécifiques, il se crée une certaine hétérogénéité qui permet à chaque entreprise de développer une stratégie propre. Cette hétérogénéité permet en particulier à chaque entreprise de se ménager une espèce de monopole ou de position dominante où elle détermine ses propres comportements et notamment ceux qui sont susceptibles de la différencier de ses concurrents.

Un autre apport de PORTER indique que toute stratégie de l'entreprise s'exerce dans un environnement instable et incertain ; produire de bons produits avec de bons processus ne permet pas à une entreprise de survivre longtemps. Le comment faire devient accessoire au regard du quoi faire et comment le faire évoluer d'où l'importance vitale des stratégies d'innovation dans l'entreprise.

Pour survivre, une entreprise doit constamment innover pour se différencier de ses concurrents et imposer les règles du jeu dans une industrie.

L'apport de PORTER a été considérable pour faire évoluer le concept de stratégie d'entreprise, sa compréhension, les modalités et les exigences de sa mise en œuvre.

La stratégie d'entreprise n'est pas seulement une stratégie de positionnement qui vise à obtenir des avantages sur des concurrents ; elle concerne aussi l'acquisition et la maîtrise des ressources et des compétences qui permettent aux entreprises de se différencier de ses concurrents, d'innover, de réagir, de s'adapter aux évolutions de l'environnement et aux stratégies des concurrents et enfin d'agir sur son environnement pour éventuellement fixer les règles du jeu qui s'imposeront aux concurrents.

Dans son ouvrage paru en 1993, PORTER a mis l'accent sur des facteurs autres que les « cinq forces concurrentielles ». Il introduit le rôle de l'Etat et du commerce extérieur comme facteurs pouvant avoir une importante influence sur l'environnement des firmes. D'après cet auteur, le jeu économique moderne oblige les entreprises à dépasser le cadre national et à tenir compte de la mondialisation ou de la globalisation des économies du monde.

Les grandes entreprises mettent désormais en œuvre des stratégies globales qui leur font répartir leurs activités dans de nombreux pays (PORTER, 1999). Mais les petites entreprises doivent aussi tenir compte du fait que la concurrence s'est élargie aux entreprises et aux produits étrangers sur leurs propres marchés.

➤ **Les années 2000**

Elles sont caractérisées par l'émergence de la « Nouvelle Economie ». On peut définir cette nouvelle économie comme l'organisation nouvelle de la production et des échanges à un niveau global et mondial qui est entrain de se mettre en place

au début du XXI^{ème} siècle, fondée notamment sur les acquis des nouvelles technologies de l'information et de la communication.

L'ossature de cette nouvelle économie, c'est l'existence d'Internet, une autoroute pour l'échange d'informations à capacité presque illimitée et à péage presque nul qui bouleverse totalement les échanges commerciaux de biens et services, et leurs conditions et modalités.

Cette nouvelle économie ne remet pas en cause les principes fondamentaux de la science économique et de l'économie industrielle mais elle modifie fondamentalement les conditions d'application de ces principes. Elle remet en cause nos relations traditionnelles avec l'espace et le temps et exige des révisions stratégiques majeures qui concernent tout à la fois l'organisation interne des entreprises, leurs relations avec les clients, les fournisseurs et les marchés et leurs positionnements en termes d'espaces et de métiers.

Ainsi, selon Chevalier (2000), de nouveaux processus de définition des stratégies sont en train de naître. En effet, au cours d'une histoire très brève, la stratégie d'entreprise a connu de profondes évolutions de définitions et de cadre théorique. En s'inspirant des stratégies militaires et des principes de la guerre, la stratégie d'entreprise fût d'abord définie comme l'art de combattre sur le champ de la concurrence. Elle visait à obtenir un avantage sur un ou des concurrents par des manœuvres stratégiques : confrontation, partage, dissuasion ou évitement du combat.

Depuis quelques années, la conception dominante de la stratégie implique l'acquisition et la maîtrise des ressources et des compétences permettant à la firme de se différencier de ses concurrents, de déployer ses activités, d'innover ou de disposer d'une flexibilité suffisante pour s'adapter aux évolutions de l'environnement et aux stratégies des concurrents non seulement dans son industrie et dans son espace national mais également vis-à-vis des industries différentes et en se situant dans un marché mondial globalisé.

2. L'ANALYSE STRATEGIQUE

2.1. CARACTERISTIQUES GENERALES DE L'ANALYSE STRATEGIQUE

Le point commun de toute démarche stratégique est de tenter de répondre à deux interrogations principales :

i). Comment assurer une bonne adéquation de l'entreprise avec son environnement c'est-à-dire quelle vision soutenable pour cet environnement faut-il développer et comment organiser l'entreprise pour prendre en charge cette vision ou cette intention ?

ii). Comment assurer la coordination et la cohérence des structures de l'entreprise et de ses actions opérationnelles pour optimiser ses performances et implémenter sa stratégie ?

En effet, l'entreprise dans sa globalité est en interaction avec son environnement et le système de relations qu'elle construit avec ce dernier constitue

un contexte qui influence ses actions et ses décisions. De même, de l'intérieur, l'entreprise est, elle-même, la réunion de plusieurs acteurs sociaux chacun influencé par son propre environnement et ses propres intérêts dont il faut coordonner les actions et faire partager le même but et les mêmes objectifs. Ceci justifie pourquoi dans toute démarche stratégique l'analyse et la compréhension de l'environnement constitue non seulement le point de départ mais aussi la référence permanente et pourquoi la connaissance et la prise en charge des facteurs culturels sont déterminantes pour la réussite.

La démarche stratégique est à la fois un contenu et un processus. Le processus de mise en œuvre de la stratégie est aussi important que son contenu parce que c'est lui qui traduit les intentions en actions et finalement concrétise l'intention et l'atteinte des objectifs.

Une bonne stratégie est une construction dynamique qui met en cohérence trois éléments :

- i). Les opportunités et les menaces de l'environnement,
- ii). Les capacités et les ressources de l'entreprise,
- iii). La volonté de la direction de l'entreprise.

La préoccupation centrale de l'analyse stratégique nous indique qu'elle n'a de sens que dans une approche dynamique visant à préparer les actions futures parce que la démarche stratégique est principalement concernée par la pérennité et le développement de l'entreprise à long terme et n'a de sens que dans cette perspective ce qui la distingue nettement de l'action opérationnelle qui concerne l'immédiat et le court terme. Les entreprises sont souvent confrontées à la question de leur pérennité et de leur développement.

Face à la concurrence, à l'émergence de nouveaux produits et à l'évolution des modes de consommation, elles doivent s'interroger sur la situation et les perspectives de l'ensemble de leurs activités afin de maintenir leur compétitivité et d'assurer leur survie.

La stratégie d'entreprise est donc par nature complexe parce qu'elle englobe différents domaines et intègre leurs interdépendances.

Selon LAURENT et BOUARD (1997), le raisonnement stratégique se décompose en trois phases distinctes :

- L'analyse stratégique détermine la position actuelle de l'entreprise face à son environnement ;
- La formulation de la stratégie définit la position souhaitée de l'entreprise par rapport à son environnement et les moyens pour y parvenir ;
- La mise en œuvre consiste à implanter la stratégie retenue.

2.2. LA PREMIERE ETAPE DE L'ANALYSE STRATEGIQUE OU L'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE

Les démarches d'analyse stratégique empruntent chez la plupart des théoriciens et la quasi-totalité des praticiens le cheminement développé par PORTER.

La connaissance et la compréhension de l'environnement en général, et en particulier de l'industrie où l'entreprise active, constituent le point de départ de toute analyse stratégique.

L'analyse de l'environnement général doit permettre de dégager les principales forces motrices des évolutions à moyen et long terme de tous les facteurs susceptibles d'influencer l'entreprise.

L'analyse de l'environnement externe est d'abord conduite selon le modèle PEST qui vise à identifier les facteurs environnementaux (facteurs politiques, économiques, sociaux et technologiques) qui influencent le développement et la gestion d'une entreprise (MEIER, 2005).

Le macro environnement concerne l'environnement général au sein duquel évolue l'entreprise. Il renvoie aux aspects sociaux, économiques, culturels, institutionnels et écologiques. On considère que le plus souvent, l'entreprise le subit et ne peut l'influencer que modérément sauf lorsqu'elle introduit des innovations majeures.

Dans le segment social, les paramètres d'analyse considérés sont la population et son évolution (taille, structure, répartition territoriale, les différentes couches sociales et leurs comportements).

Dans le segment économique, on analyse les paramètres relatifs au revenu, au pouvoir d'achat, au PNB, au taux de croissance ainsi que le phénomène d'inflation et les modes de dépenses et de consommation.

Dans le segment institutionnel, les paramètres généralement considérés sont les lois, les décrets et de manière générale toutes les réglementations pertinentes (par exemple, la réglementation sur le contrôle de la qualité d'un bien alimentaire) mais il y a également les facteurs politiques tels que les politiques monétaires notamment celles qui concernent la valeur de la monnaie et le taux de change (exemple : une éventuelle revalorisation du dinar serait avantageuse pour une entreprise comme Tchik-lait qui importe la totalité des matières premières et des emballages et pour laquelle l'évolution du taux de change devient un paramètre à surveiller de près). A ce niveau, il faut aussi examiner les politiques fiscales et leur impact, ainsi que la tarification douanière qui est un paramètre important dans l'analyse des entreprises laitières fortement dépendantes de l'importation de leurs inputs (exemple : l'adhésion en cours de négociation de l'Algérie à l'organisation mondiale du commerce -OMC - et l'accord de libre échange avec l'Union Européenne aboutiront à terme à un démantèlement tarifaire et constitueront des facteurs critiques pour l'avenir des entreprises algériennes. Tchik-lait considère l'accord de libre échange avec l'UE comme une menace par crainte d'être concurrencée à terme par l'importation de laits liquides et de produits finis que les méthodes de conservation de longue durée permettent aujourd'hui).

Dans le segment technologique, les éléments les plus importants sont ceux liés aux brevets et à leur protection. Les aspects technologiques sont souvent d'une influence considérable sur l'entreprise (par exemple : le lait UHT est entrain de déclasser le lait pasteurisé).

Dans les segments sociaux et culturels, les paramètres à étudier sont les traditions et les coutumes (ainsi, par exemple, la place des mères dans la société et son évolution : travail féminin, libération des moeurs, ou encore les modes de vie et de consommation).

Enfin, il est de plus en plus tenu compte des aspects environnementaux et écologiques à travers toutes les réglementations écologiques édictées par les Etats ou du fait de la prise de conscience des citoyens de plus en plus vive, face aux problématiques écologiques.

L'analyse du macro environnement permet de dépasser l'analyse du secteur d'activité ou de l'industrie où exerce l'entreprise pour mieux prévoir le développement à long terme du secteur et ses implications sur l'entreprise. Elle constitue le meilleur outil pour :

- Identifier les opportunités et les menaces propres à chaque segment d'activité et les variables stratégiques pertinentes ;
- Identifier les facteurs clés de succès attachés à chaque segment d'activité, c'est-à-dire les compétences de base (savoir-faire techniques, marketing, organisationnels) requises pour être « bon » dans l'activité considérée ;
- Apprécier la valeur ou l'attrait de chaque segment d'activité pour l'entreprise.

L'analyse du macro environnement permet d'identifier les limitations probables de la demande, les modifications des équilibres du commerce international et des agrégats économiques qui sont des facteurs qui pèsent sur la demande et auxquels l'entreprise doit s'adapter pour survivre. L'analyse de l'environnement permet aussi de déterminer les facteurs clés de succès qui lui assurent une évolution compatible à celle des tendances lourdes de cet environnement.

2.3. LA DEUXIEME ETAPE OU L'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT INTERNE

Le micro environnement est en général distingué du macro environnement. Il a des aspects plus spécifiques et ses influences sur l'entreprise sont plus immédiates et plus perceptibles.

L'outil d'analyse le plus utilisé a été développé par PORTER et est connu sous l'appellation d'analyse des cinq forces concurrentielles.

Le micro environnement renvoie aux aspects de l'environnement qui sont plus proches de l'entreprise et qui comprennent les acteurs en relation avec l'entreprise donc pouvant directement l'affecter par leurs actions et leurs décisions.

L'analyse concurrentielle de PORTER vise à étudier les rapports entre l'entreprise et ses marchés, ses concurrents, ses fournisseurs et ses clients ainsi que la concurrence intra industrie c'est-à-dire entre les entreprises d'une même activité industrielle et à analyser les barrières à l'entrée et les phénomènes de substitution.

Elle peut également se définir comme le diagnostic des activités d'une entreprise (produit, métier et portefeuille d'activité) par rapport à l'environnement marchand immédiat (clients, concurrents, fournisseurs).

La méthode proposée par PORTER peut se résumer comme suit :

- La première étape consiste à délimiter précisément l'aire de jeu, que l'on parle d'industrie, de secteur ou de segment stratégique d'où l'importance de l'étape initiale d'analyse qui concerne la segmentation stratégique.
- Puis, au travers de l'analyse des cinq forces de la concurrence et du diagnostic interne de toutes les fonctions de l'entreprise, l'on procède à l'inventaire de ses forces et de ses faiblesses, ce qui permet d'identifier ses facteurs clés de succès, c'est-à-dire les facteurs et les paramètres qu'il convient de maîtriser au sein d'une industrie et de l'entreprise afin de bénéficier d'un avantage concurrentiel décisif, durable et défendable.
- L'étape suivante consiste à mettre en place une tactique de jeu ; la firme doit reconfigurer sa chaîne de valeur, c'est-à-dire internaliser les contraintes externes en adaptant ses moyens.
- Enfin, elle choisit une stratégie générique (domination par les coûts, différenciation, focalisation), dictée par les facteurs clés de succès repérés et par la capacité de la firme à les maîtriser. Aux plus gros et aux plus riches, les stratégies de domination (par les coûts ou par la différenciation), aux autres, acteurs marginaux, les focalisations sur des niches plus ou moins variables (LERVILLE et *al.*, 2001).

2.3.1. PRINCIPE DE L'ANALYSE CONCURRENTIELLE DE PORTER

Le champ d'analyse de PORTER est le secteur qu'il préfère appeler industrie, défini comme un groupe de firmes produisant des biens ou des services étroitement substituables.

Dans la méthode suggérée par PORTER, on définit un secteur (que l'on appelle également une industrie) comme un groupe d'entreprises qui proposent des produits ou des services qui sont des substituts étroits. Rappelons que selon la théorie économique, il y a substituabilité entre deux produits quand l'augmentation du prix de l'un induit l'augmentation de la demande de l'autre.

L'hypothèse fondamentale de PORTER est que la compétitivité des entreprises est liée à leur maîtrise des facteurs clés de succès, structures sous-jacentes qui conditionnent le partage de la valeur au sein de leur industrie. Pour occuper une meilleure position que ces concurrents, c'est-à-dire dans la terminologie de PORTER pour acquérir un avantage compétitif, une entreprise doit maîtriser les facteurs clés de succès du secteur mieux que ses rivales (LERVILLE et *al.*, 2001). Cette analyse concurrentielle de PORTER emprunte sa méthode à l'analyse de filière très pertinente pour comprendre le fonctionnement et l'évolution de la plupart des industries et en particulier les agro-industries.

Rappelons qu'une filière est conçue comme un ensemble d'opérations techniques qui vont de la matière première jusqu'au produit final, ce qui suppose par conséquent un ensemble de relations en amont et en aval de l'entreprise.

L'entreprise est toujours prise en tenaille entre ces deux pôles qui exercent des pressions variables sur les entreprises et exacerbent la lutte concurrentielle entre elles. Les pressions exercées par un maillon de la filière trouvent leur origine dans le pouvoir relatif que chaque maillon détient. Pour évaluer le risque de cette pression sur l'entreprise, il faut identifier les facteurs de compétitivité des entreprises de chaque maillon et examiner les relations entretenues avec l'entreprise concernée par l'analyse.

2.3.2. LE MODELE DES CINQ FORCES DE LA CONCURRENCE

L'intensité concurrentielle est façonnée par un jeu complexe entre cinq forces structurelles élémentaires qui exercent la pression sur la rentabilité du secteur.

Selon PORTER (1990), les conditions concurrentielles qui prévalent dans un secteur sont influencées par cinq forces :

- Le degré de concurrence parmi les entreprises existantes ;
- La menace des concurrents potentiels ;
- Le pouvoir de négociation des clients et des distributeurs ;
- Le pouvoir de négociation des fournisseurs ;
- La menace des produits substituables.

- La concurrence entre les acteurs de la filière dans laquelle le secteur s'insère :

Il s'agit de la force des fournisseurs en amont et des clients en aval qui sont en compétition avec les entreprises du secteur pour prendre la plus grande part possible de la valeur créée dans la filière.

L'analyse examine :

- La concentration relative, c'est-à-dire le poids dans le marché des entreprises fournisseuses ou des clients. Est-ce un marché fragmenté et dispersé entre de nombreuses entreprises de petite taille ? Est-il au contraire concentré sur un nombre réduit d'entreprises contrôlant un pourcentage important des activités ? Dans le cas d'une concentration de ses fournisseurs ou de ses clients, il est évident que le pouvoir de négociation de l'entreprise est plus faible, voire nul comparativement à une situation d'atomisation.
- La différenciation des produits offerts confère également un pouvoir aux fournisseurs sur leur client contrairement à la situation où les produits sont banalisés.
- La possibilité d'intégration soit en aval pour un fournisseur soit en amont pour l'entreprise ou un client, est également un facteur de nature à affecter le pouvoir de négociation de chacun des partenaires.

- La répartition de la valeur créée : les différents maillons de la filière connaissent leurs coûts respectifs et peuvent en faire un moyen de pression les uns sur les autres.

- La concurrence indirecte :

Elle tient compte d'une part, des entreprises offrant des produits de substitution et d'autre part, des entreprises qui présentent une menace crédible d'entrer dans le secteur et peuvent devenir ainsi de nouveaux concurrents ;

- La concurrence directe :

Elle se rapporte à la lutte entre les entreprises engagées dans le secteur et qui essaient de profiter du potentiel de profit offert par le secteur.

La figure 2 rapporte la représentation graphique du modèle d'analyse concurrentielle de PORTER (1997)

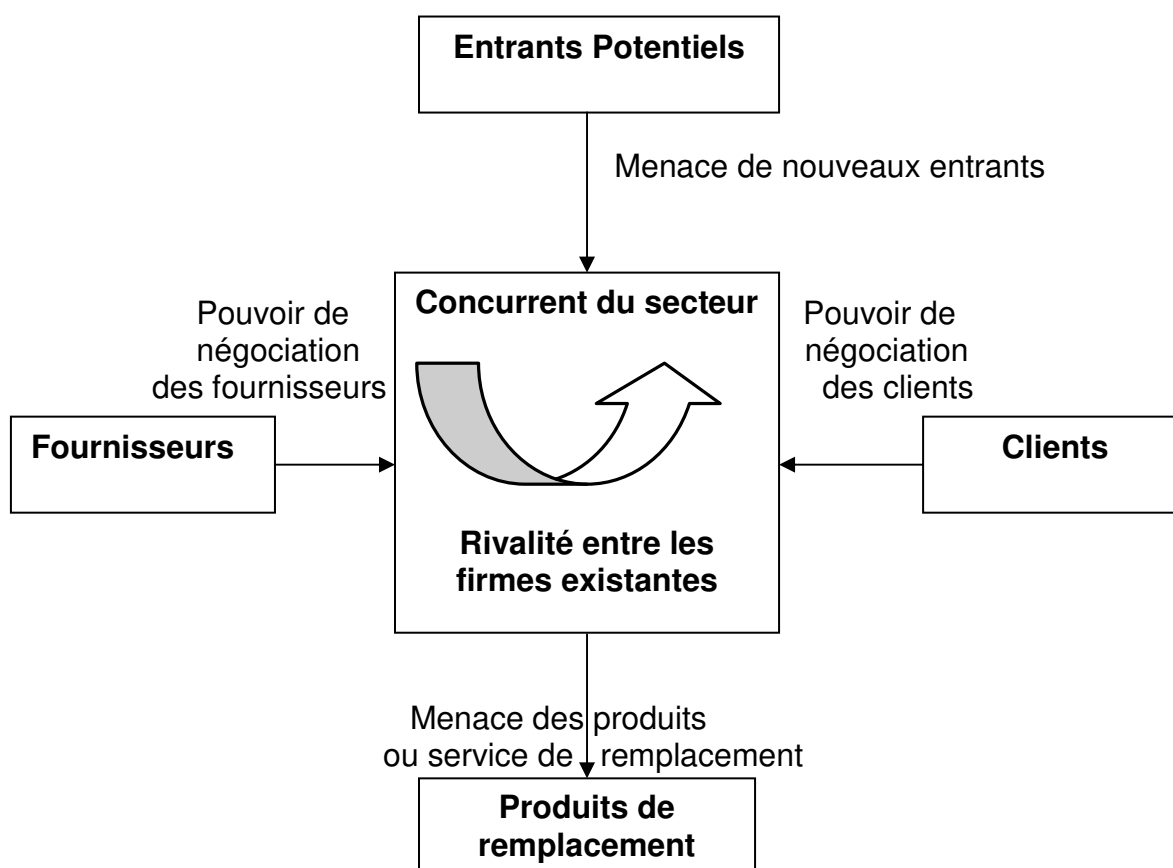


FIGURE 2 : LES CINQ FORCES DE LA CONCURRENCE QUI DETERMINENT LA RENTABILITE D'UN SECTEUR
SOURCE : PORTER (1997)

Comme c'est la méthode que nous allons appliquer à l'analyse de notre cas concret de l'entreprise Tchik-lait, nous développons ci après les significations de ce modèle de PORTER.

- ***Le pouvoir de négociation des clients***

Les acheteurs participent à la concurrence en négociant les prix, la qualité et en exigeant des niveaux de services plus ou moins élevés. Ainsi, la pression exercée par les clients est d'autant plus élevée qu'ils sont sensibles au prix et qu'ils bénéficient d'un rapport de force favorable :

- Ils sont sensibles aux prix lorsque :
 - Le produit acheté représente une part importante de leurs coûts ;
 - Le prix est un facteur décisif dans la compétition de l'industrie ;
 - Les clients finaux ressentent une forte pression sur leurs revenus actuels ou futurs.
- Ils bénéficient d'un rapport de force favorable dans la négociation lorsque :
 - Les achats sont concentrés ou représentent de gros volumes par rapport aux capacités des vendeurs ;
 - Les entreprises du secteur peuvent être absorbées par leurs clients ;
 - Les clients sont déjà partiellement intégrés en amont ;
 - Les produits que les clients achètent sont standard ou non différenciés ;
 - Il existe des menaces d'intégration en amont ;
 - Les produits achetés interviennent peu dans la qualité finale du produit.

- ***Le pouvoir de négociation des fournisseurs***

Les fournisseurs veulent également accaparer le maximum de la valeur créée dans la filière. Le pouvoir des fournisseurs est évalué selon les mêmes critères que celui des clients. Les fournisseurs peuvent récupérer une partie de la valeur créée par le secteur en imposant des prix, en négociant les délais ou les qualités.

Aussi, sont-ils puissants si :

- L'offre est plus concentrée que la demande ;
- L'industrie n'est pas un débouché vital pour leur activité ou leur client n'est pas important ;
- Il n'existe pas de substituts performants à leurs produits ;
- Leurs produits sont importants dans les achats effectués par le secteur ;
- Il existe un risque d'intégration en aval par les fournisseurs ;
- Il y a pénurie d'offre ;
- Les entreprises du secteur doivent subir les coûts de changement de fournisseurs ;
- Les fournisseurs ont un niveau d'information élevé sur les éléments de la transaction (ATAMER et CALORI, 2003).

- ***La menace des nouveaux entrants ou les concurrents potentiels***

Les menaces présentées par d'éventuels nouveaux entrants sont d'autant plus faibles que les obstacles à l'entrée (ou les barrières à l'entrée) dans l'industrie sont difficiles à franchir et que les capacités de riposte des firmes en place sont dissuasives. Cette force de la concurrence dépend donc de l'importance des barrières à l'entrée.

Les barrières à l'entrée constituent dans l'analyse de PORTER un élément essentiel qui est déterminant dans l'élaboration de la stratégie d'une entreprise. La constitution de barrières à l'entrée n'est pas extérieure à l'action des entreprises qui peuvent soit les ériger soit les contourner, notamment à travers les investissements financiers, l'introduction de technologies, la construction de réseaux de distribution spécifiques ou d'une image de marque. Les entreprises peuvent également agir sur leurs prix en les baissant pour diminuer la profitabilité de l'industrie.

- ***Les produits de substitution***

Ils remplissent la même fonction que le produit qu'ils remplacent tout en améliorant les performances. La menace apportée par les produits de substitution repose souvent sur la technologie et l'innovation (LEROY, 2001).

Les produits de substitution qui présentent le plus de risque pour une entreprise sont ceux qui ont un rapport qualité/prix qui augmente fortement et ceux qui sont fabriqués par les entreprises qui réalisent des profits élevés.

La plus forte menace de substitution est celle qui aboutit à la disparition pure et simple de la demande.

Pour anticiper la menace de substitution, il faut :

- Bien connaître la fonction d'usage remplie par le produit ou le service.
- Surveiller les technologies naissantes comme les systèmes multimédia, le génie génétique ou les nouveaux matériaux, susceptibles d'applications très variées (STRATEGOR, 1997).

- ***L'intensité de la rivalité entre les concurrents***

Cette force indique l'intensité de la concurrence avec les concurrents existants dans le secteur : plus l'intensité est grande, plus le profit potentiel est faible, et inversement.

Les causes peuvent être :

- Une croissance du secteur lente : dans ce cas, l'augmentation des parts de marchés ne peut se faire qu'au détriment des autres concurrents ;
- Des obstacles à la sortie élevés, comme la difficulté de revendre des actifs très spécialisés : les entreprises sont alors condamnées à rester dans le secteur pour survivre ;

- L'absence de différenciation : lorsque les produits sont banals, comme dans le cas des commodités, les clients sont peu fidèles aux produits d'une firme (LAURENT et BOUARD, 1997).

De même, la concurrence sera vive lorsque :

- Le nombre de concurrents est grand et qu'ils sont de taille comparable ;
- Les coûts de transfert sont élevés ;
- Les concurrents sont différents en terme d'enjeux, de culture et d'origine.

2.4. LES OUTILS DE L'ANALYSE CONCURRENTIELLE

La mise en œuvre de l'analyse stratégique selon le modèle d'analyse concurrentielle de PORTER renvoie à l'utilisation d'un certain nombre d'outils d'analyse que nous développons ci- après

2.4.1. LE DIAGNOSTIC INTERNE DE L'ENTREPRISE

L'analyse de la situation de l'entreprise à un moment donné relève pour beaucoup des méthodes de gestion courante. On rappellera simplement ici quelques aspects essentiels dans la démarche stratégique. On peut distinguer globalement dans une entreprise les facteurs techniques ou de production, de vente ou de commerce, ceux relatifs à l'organisationnel et aux ressources humaines et enfin aux aspects financiers qui correspondent d'ailleurs souvent aux fonctions autour desquels elle est structurée et organisée.

➤ ***Les facteurs techniques***

Ils concernent à la fois la capacité et l'efficacité du processus de production et de distribution. Ils doivent permettre de mesurer la compétitivité coût de l'entreprise et sa flexibilité aux variations de la demande. La maîtrise technologique vise à la fois le processus de production, les technologies mises en oeuvre et la capacité d'innovation au niveau du produit et du processus de production (CONSO et HEMICI, 2001).

➤ ***Les facteurs commerciaux***

Ils concernent « le produit sur le marché ». La notoriété de l'entreprise joue un rôle important dans son efficacité commerciale, mais l'image du produit est un facteur clé de succès. C'est elle qui est à l'origine d'une rente d'image qui a une influence considérable sur la politique de prix et par conséquent sur la marge (CONSO et HEMICI, 2001).

➤ ***Les facteurs organisationnels et humains***

Ils sont sans doute plus difficiles à évaluer. L'efficacité d'une entreprise dépend en même temps « des hommes et de l'organisation ». Il faut non seulement des hommes compétents et motivés, mais il faut qu'ils puissent intervenir dans une organisation claire et cohérente.

L'échec provient très souvent d'une grave défaillance dans le domaine humain (CONSO et HEMICI, 2001).

➤ **Les facteurs financiers**

Ils sont de deux ordres : la capacité de financement par emprunt et la géographie du capital. L'analyse financière fournit des instruments d'appréciation de la dette et de l'équilibre financier.

C'est du déséquilibre financier que vient la sanction des dysfonctionnements de la mise œuvre de la stratégie de développement. Dans la mesure où celle-ci s'inscrit dans le long terme, la stabilité de l'actionnariat est un élément déterminant (CONSO et HEMICI, 2001)

2.4.2. LA SEGMENTATION STRATEGIQUE

2.4.2.1. Définition

La segmentation stratégique est le fondement sur lequel s'appuie l'analyse stratégique. C'est une notion très complexe et très difficile à cerner parce qu'elle est plus intuitive que normative.

Le segment stratégique se définit comme un domaine d'activité qui est caractérisé par une combinaison unique de facteurs clés de succès. Il peut y avoir autant de segments stratégiques que de combinaisons de facteurs clés de succès. Une analyse stratégique n'est pertinente que si le segment stratégique est bien délimité. On l'appelle aussi « domaine d'activité stratégique/DAS » ou en anglais « Strategic business unit/SBU ». Selon Laurent et Bouard (1997), il n'est pas toujours souhaitable de considérer une seule et même stratégie pour l'ensemble des activités de la firme. Au contraire, il est souvent nécessaire de définir plusieurs stratégies correspondant à plusieurs activités de la firme.

La segmentation stratégique ne doit pas être confondue avec la segmentation marketing dont les critères se limitent à identifier les couples homogènes produit/client afin d'optimiser les actions commerciales par rapport à chaque catégorie de clientèle. La segmentation stratégique intègre d'autres critères comme les facteurs technologiques ainsi que les autres facteurs clés de succès et prend en compte toutes les activités de l'entreprise considérée dans sa totalité. En outre, elle divise ses activités en groupes homogènes qui relèvent notamment de la même technologie, du même marché et des mêmes concurrents.

2.4.2.2. Méthode de segmentation

La démarche de segmentation stratégique s'effectue en deux temps :

1. On découpe les activités selon une série de critères dont les plus utilisés sont :
 - Le type de clientèle concerné en posant la question : est ce que les activités de l'entreprise concernent des clientèles identiques ? On utilise ici des paramètres d'analyse comme l'âge, CSP, sexe...etc.

- La fonction d'usage : la question ici est de savoir si les produits satisfaisants aux mêmes besoins correspondent aux mêmes critères d'achat.
 - Les circuits de distribution : c'est un critère de segmentation souvent déterminant ; l'accès aux réseaux de distribution peut soit constituer une barrière à l'entrée soit être un facteur clé de succès.
 - Il existe aussi d'autres critères comme la concurrence, la technologie et la structure des coûts qui sont des éléments importants dans le découpage d'un segment stratégique.
2. Le regroupement : pour que deux produits appartiennent à un même segment stratégique, ils doivent satisfaire les mêmes conditions de regroupement c'est-à-dire :
- La substituabilité qui renvoie sur le marché aux similitudes des produits dans la satisfaction qu'apporte leur usage (fonction d'usage : le lait en poudre et le lait liquide sont très substituables).
 - Le partage des ressources : la question ici est de savoir si les activités font recours à des compétences distinctes ou non. S'il y a synergie dans la fabrication de deux produits, on les regroupe dans le même DAS.

2.4.2.3. Difficultés de la segmentation

Le travail de segmentation est un exercice délicat, empreint d'une forte part de subjectivité, relativement compliqué car le nombre d'activités à analyser peut être très important si les segments sont trop globaux et s'il regroupent des activités hétérogènes et indépendantes ; l'analyse des facteurs clés de succès risque d'être inopérante (BERTAND et *al.*, 1998).

Si les segments sont trop étroits, l'analyse conduit à négliger des synergies entre activités, et cette négligence peut conduire à des choix désastreux. L'aspect évolutif de la segmentation accroît la difficulté car il ne suffit pas seulement de tracer la carte d'un segment, il faut aussi prévoir son évolution (BERTAND et *al.*, 1998).

2.4.2.4. Intérêt de la segmentation

Opérer la segmentation stratégique des activités de l'entreprise a pour objectif principal de fournir au dirigeant une représentation du champ de bataille, à l'échelle appropriée. Lorsqu'il s'agit d'engager son avenir, le dirigeant doit raisonner en trouvant le degré de finesse le plus pertinent pour traiter les informations rassemblées ou fabriquées (STARTEGOR, 1997).

Ainsi, la segmentation permet à l'entreprise de mieux connaître son métier généralement défini comme l'ensemble des compétences communes aux différents segments stratégiques dans lesquels elle exerce ses activités. Elle conduit également à opérer des changements organisationnels et à faire ressortir les facteurs clés de succès qui seront autant de paramètres sur lesquels l'entreprise

agira pour construire des avantages compétitifs et évaluer sa position par rapport à ses concurrents.

2.4.3. LE CYCLE DE VIE DU PRODUIT

La vie des produits peut s'analyser comme une évolution selon différentes phases (figure 3). A chaque phase son contexte et ses implications stratégiques :

- *la phase de lancement* est celle de la création du marché, d'où l'importance de l'investissement technique (R&D, production) ou commercial (publicité).
- *La phase de croissance* est celle de la pénétration du marché et de l'apparition de la concurrence, d'où l'accent mis sur l'optimisation des capacités de production et de distribution.
- *la phase de maturité* est celle de la saturation du marché ; il s'agit de maintenir ses positions par un marketing de différenciation ou de fidélisation.
- *La phase de déclin* gagne à être anticipée par une politique de retrait et de lancement de nouveaux produits.

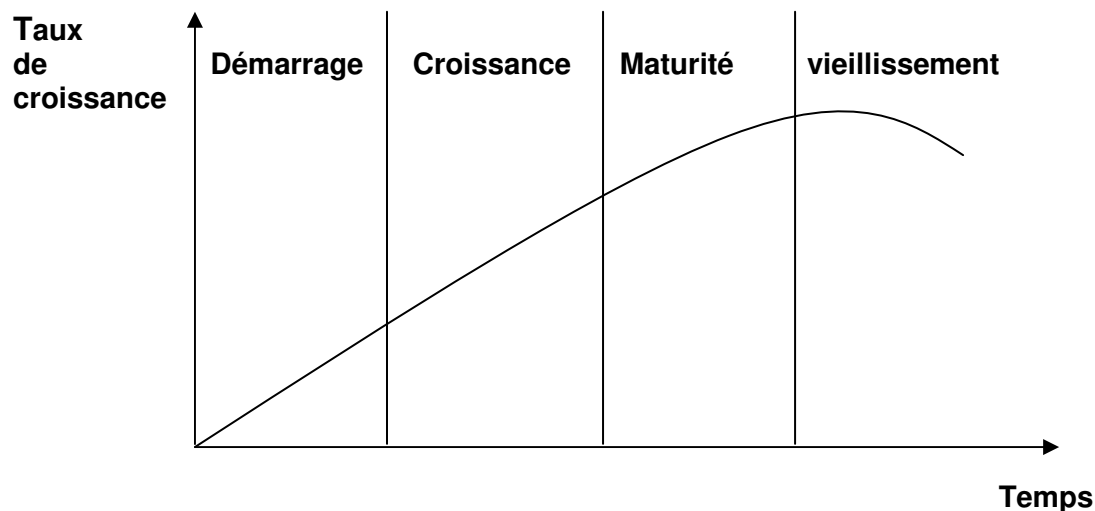


FIGURE 3 : CYCLE DE VIE DU PRODUIT

Source : MEIER (2005)

L'accélération du progrès technique a sensiblement augmenté le risque d'obsolescence des produits. Une des questions délicates que l'entreprise doit souvent aborder et trancher est celle de la décision d'abandonner la fabrication du produit ou de prolonger sa vente ; faut-il remplacer ou relancer ? (CONSO et HEMICI, 2001).

2.4.4. L'EFFET D'EXPERIENCE OU D'APPRENTISSAGE

Il a été observé empiriquement que dans beaucoup d'activités, l'entreprise qui avait la plus grande production cumulée dans le temps était celle qui présente les coûts les plus bas. C'est de cette observation qu'a été déduit le concept d'effet d'expérience.

Trois sources expliquent ce phénomène d'expérience :

- i). *Les économies d'échelles et l'effet de taille* : au fur et à mesure que les capacités de production et que les productions augmentent, le coût unitaire diminue. Par ailleurs, plus l'entreprise est grande plus elle augmente son pouvoir de négociation vis-à-vis de ses partenaires et peut donc obtenir de meilleures conditions de coûts que ses concurrents.
- ii). *L'effet d'apprentissage* : la productivité augmente avec la répétition des tâches dans le temps.
- iii). *L'innovation* : avec l'accumulation d'expérience l'entreprise apporte des améliorations à la fois dans son produit et dans son processus de fabrication.

2.4.5. LA CHAÎNE DE VALEUR

Pour analyser les sources de l'avantage concurrentiel, il est indispensable d'examiner de façon systématique toutes les activités exercées par une entreprise et leurs interactions. L'instrument fondamental pour y parvenir est la chaîne de valeur.

La chaîne de valeur décompose la firme en activités pertinentes au plan de la stratégie, dans le but de comprendre le comportement des coûts et de saisir les sources existantes et potentielles de différenciation. Une firme acquiert un avantage concurrentiel en exerçant ses activités stratégiques importantes à meilleur marché ou mieux que ces concurrents (PORTER, 1986).

La difficulté est de construire la chaîne de valeur. Il faut en effet découper l'activité globale de l'entreprise en activités élémentaires dont chacune est susceptible d'aboutir à un avantage concurrentiel en matière de coût ou de valeur. Or, la construction de la chaîne de valeur est propre à chaque entreprise, et il n'existe pas de méthode générale pour séparer de manière pertinente les activités (LAURENT et BOUARD, 1997). Néanmoins, PORTER (1997) propose une chaîne type qu'on peut adapter à de nombreuses situations (figure 4).

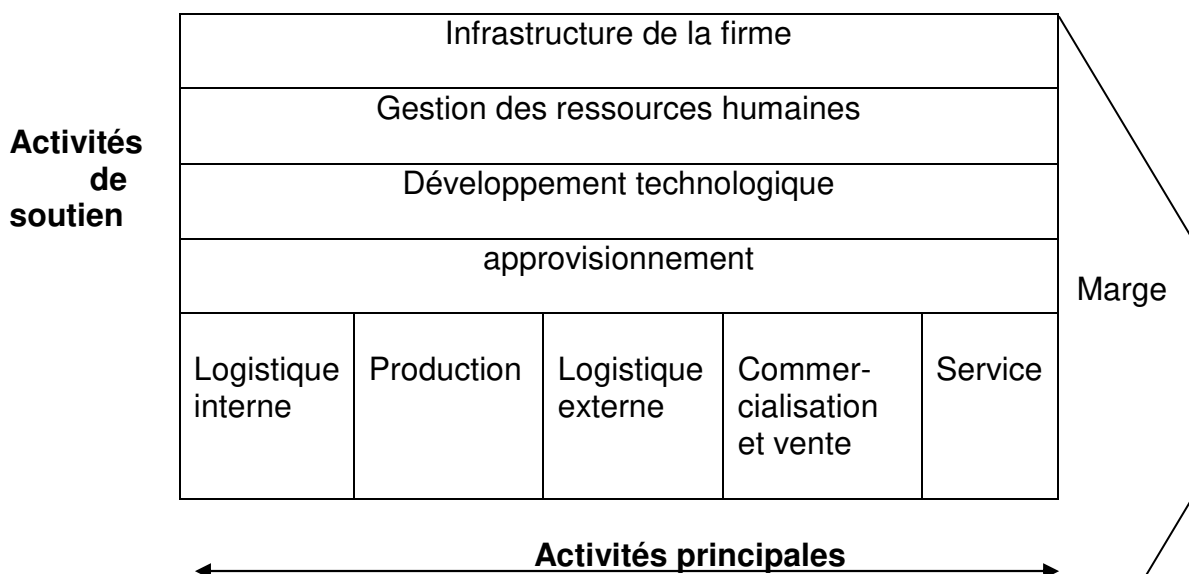


FIGURE 4 : LA CHAÎNE DE VALEUR
Source : PORTER (1997)

La chaîne type de PORTER comprend deux grands types d'activités :

- Les activités principales sont celles qui impliquent la création matérielle et la vente du produit, son transport jusqu'au client et les services après-vente ;
- Les activités de soutien sont celles qui viennent à l'appui des activités principales et se soutiennent les unes les autres en assurant l'achat des moyens de production, en fournissant la technologie et les ressources humaines et en assurant diverses fonctions de l'entreprise ;
- Quant à la marge, elle indique la différence entre la valeur totale et l'ensemble des coûts associés aux activités : elle est globale, car il n'est pas nécessaire que chaque activité dégage une marge.

Les sources de valeur sont réparties entre les différentes fonctions de l'entreprise et déployées dans les systèmes de management. Il s'agit donc d'optimiser chaque élément de la chaîne de valeur et d'améliorer les liens entre les unités. La valeur d'un produit peut ainsi résulter d'une innovation technologique, de la qualité des matières premières employées ou de celle de l'outil de production. Elle peut aussi découler de la rapidité de livraison ou bien des compétences marketing accumulées dans l'entreprise (LEROY, 2001).

Certaines unités de la chaîne de valeur peuvent ne pas créer de valeur ou même en détruire (une logistique défaillante par exemple). L'entreprise procède alors à l'externalisation de certaines des unités, que ce soit des fonctions opérationnelles (activités principales) ou des fonctions de support (activités de soutien) (LEROY, 2001).

2.5. LES METHODES D'UTILISATION PRATIQUE DE L'ANALYSE STRATEGIQUE

Plusieurs sociétés de conseil aux entreprises ont tenté, à partir des théories et des concepts de l'analyse stratégique, d'élaborer des méthodes simplifiées pour une application concrète de l'analyse stratégique dans les entreprises.

2.5.1. LE MODELE DU BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)

Le premier modèle, aujourd'hui abandonné parce que jugé trop simpliste a été mis au point par le Boston Consulting Group (figure 5). Cette matrice fut initiée en 1975 par un cabinet de consultants : le Boston Consulting Group. Elle se propose d'identifier chaque domaine d'activité stratégique (DAS) de l'entreprise et de les évaluer. L'analyse est ainsi fondée sur le croisement de deux critères :

- L'attrait du marché qui est mesuré par le taux de croissance du marché. Le taux de croissance du marché indique le taux d'augmentation des ventes globales sur le marché. Plus le potentiel de croissance d'un marché est élevé, plus l'entreprise a de chances de réaliser des économies d'échelle et de consolider sa part de marché.
- La position de l'entreprise sur le marché est mesurée par sa part de marché relative pour chacune de ses activités par rapport au principal concurrent. La

part de marché relative est le ratio entre les ventes de l'entreprise et les ventes du principal concurrent.

Pour le modèle stratégique du BCG, la rentabilité d'une entreprise dépend uniquement du volume de production. A partir des deux critères mentionnés précédemment, le BCG identifie quatre types d'activités auxquelles correspondent des manœuvres stratégiques spécifiques.

On recense :

- **Les vaches à lait** : ce sont des produits dont la croissance est faible, mais pour lesquels la position de la firme est dominante ; l'entreprise doit récolter les fruits de cette activité pour les investir dans un autre produit.
- **Les poids morts** : ce sont des produits dont la croissance est faible, et pour lesquels la position de la firme est faible; l'entreprise doit penser à leur abandon plus ou moins rapide.
- **Les dilemmes** : le marché est en forte croissance, mais la position de l'entreprise est faible ; l'entreprise doit donc investir massivement pour atteindre la dimension critique ou abandonner ces produits.
- **Les vedettes** : pour ces produits, le marché est en forte croissance et la position est forte ; l'entreprise doit les conserver et renforcer sa position.

Cette matrice est séduisante car elle est simple d'utilisation ; elle permet de visualiser clairement la position de l'entreprise sur le marché et elle constitue un outil d'aide à la décision relativement simple d'utilisation. En revanche, par les choix qu'elle opère, elle souffre de sérieuses limites et peut aboutir, si elle est utilisée de façon aveugle, à des manœuvres stratégiques simplistes, trop globales, inadaptées et dangereuses (MARTINET, 1983)

		Part de marché	
		Forte	Faible
Croissance du marché	Forte	Produits« Vedettes » Maintenir la position dominante	Produits « Dilemme » Investir, segmenter ou abandonner
	Faible	Produits« Vaches à lait » Rentabiliser	Produits « Poids morts » Abandonner ou maintenir sans investissements

FIGURE 5 : LA MATRICE BCG

Source : MEIER (2005)

2.5.2. LA MATRICE D'ARTHUR D. LITTLE

Un autre cabinet américain A.D.Little, voulant enrichir le modèle précédent, élabore une grille d'analyse plus qualitative intégrant des appréciations subjectives et un nombre plus grand de paramètres (figure 6). Il définit deux critères complexes d'analyse :

- L'attrait du secteur en fonction de son cycle de vie (quatre étapes).
- La position concurrentielle de l'entreprise (cinq états en fonction du degré de maîtrise des facteurs clés de succès) (CHARRON et SEPARI, 2001).

La position de l'entreprise par rapport aux deux critères définis précédemment se décompose en un ensemble important de situations possibles. La position concurrentielle peut ainsi être marginale, défavorable, favorable, forte ou dominante.

Ce modèle présente comme intérêt d'interpréter les conséquences pour l'entreprise de son positionnement concurrentiel, exprimé en termes de rentabilité ou de risque de modification des positions concurrentielles. Par ailleurs, il en ressort que l'entreprise dispose de quatre choix stratégiques :

- **le développement naturel** qui se traduit par la nécessité pour l'entreprise de suivre le développement du marché,
- **le développement sélectif** qui incite l'entreprise à se focaliser sur sa gamme de production la plus compétitive,
- **la réorientation des activités** qui s'appuie sur les compétences détenues par l'entreprise,
- **l'abandon pur et simple des activités** que l'entreprise n'a pas de raisons de conserver.

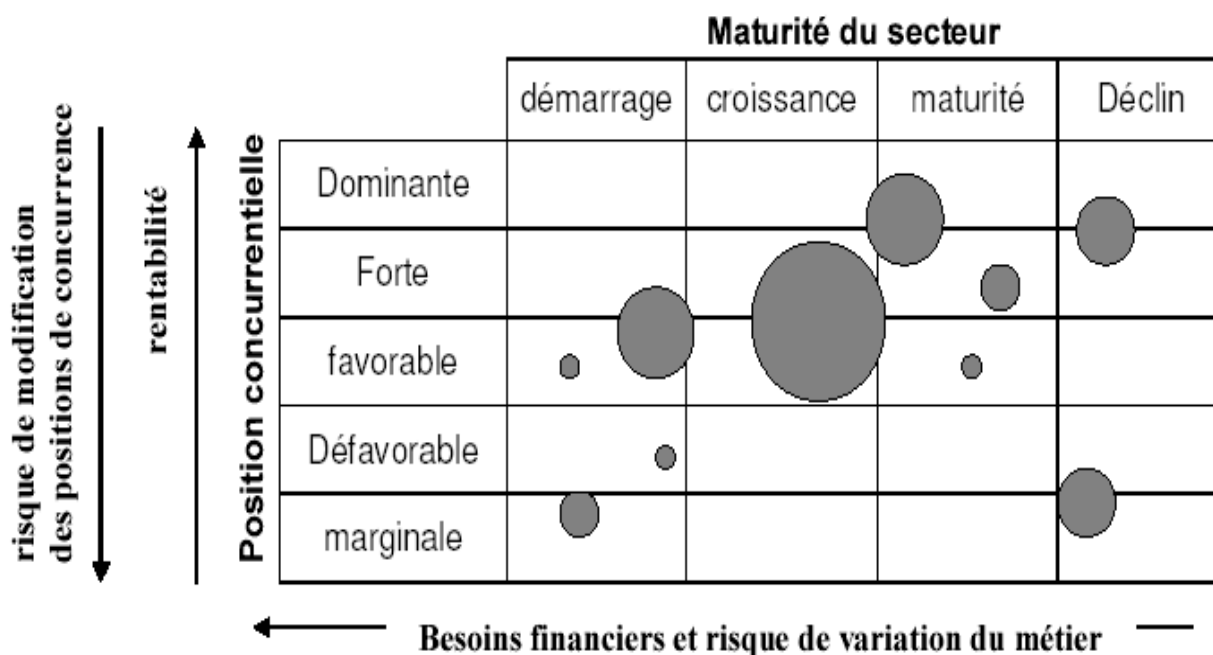


FIGURE 6 : LA MATRICE AD LITTLE

Source : MEIER (2005)

2.5.3. LA MATRICE MC KINSEY

Toujours dans un souci d'amélioration et d'originalité par rapport aux travaux BCG, le cabinet Mc Kinsey a proposé un modèle d'analyse de portefeuille qui consiste à positionner les segments stratégiques sur une matrice à 9 cases dont les axes sont l'attrait du segment et l'atout de l'entreprise sur le segment (figure 7).

L'attrait de l'activité s'évalue par sa valeur objective déterminée par plusieurs variables (taux de croissance prévisible, risque sectoriel, rentabilité potentielle, taille du marché, intensité de la concurrence) et par sa valeur subjective (synergies possibles avec les autres activités, facilités d'accès aux facteurs clefs de succès pour l'entreprise, possibilité de développer d'autres activités).

Les atouts de l'entreprise sont déterminés par sa part de marché relative, ses coûts de fabrication, l'adéquation de son outil de production, son potentiel de recherche et développement, sa maîtrise marketing, la qualité de son réseau de distribution, ses compétences d'achat, sa couverture géographique et son image.

Ce modèle vise à permettre à l'entreprise de définir une stratégie adaptée à sa position sur le marché étudié en proposant une gamme plus large de choix possibles. Cet outil exige la collecte d'un grand nombre d'informations. Les recherches pour estimer l'attrait du marché peuvent être relativement limitées. Par contre, l'évaluation des forces de l'entreprise sur chaque marché suppose des recherches plus approfondies. L'analyse ne pourra donc être entreprise que sur un nombre très limité de produits et de marchés.

		L'attrait de l'activité		
		Forte	Moyenne	Faible
Position concurrentielle	Forte	Maintenir la position coûte que coûte	Maintenir la position, suivre le développement	Rentabiliser l'investissement (Vache à lait)
	Moyenne	Accroître les efforts, risque de marginalisation	Rentabiliser avec prudence	Retraite sélective
	Faible	Doubler la mise ou abandonner	Retraite progressive et sélective	Poids morts désinvestissement

FIGURE 7 : LA MATRICE MC KINSEY

Source : MEIER (2005)

3. LES STRATEGIES GENERIQUES

Après l'examen de sa situation interne et externe, vient alors le moment pour l'entreprise d'établir une stratégie qui, face à la concurrence et dans un marché donné, vise à déterminer le programme d'action nécessaire pour tirer le meilleur parti de sa position, développer son avantage concurrentiel et mettre la firme dans une situation compétitive et tenable dans le temps. Cette stratégie va permettre à l'entreprise de se projeter dans l'avenir en envisageant malgré les incertitudes les futurs possibles et en traduisant en décisions concrètes et fixées dans un calendrier les moyens à mettre en œuvre pour atteindre ses objectifs.

PORTER a défini trois stratégies fondamentales appelées stratégies génériques que nous rappelons ci-après.

3.1. LA STRATEGIE DE DOMINATION PAR LES COÛTS

La stratégie de domination par les coûts trouve ses fondements théoriques dans la courbe d'expérience (effet d'expérience). Cette stratégie consiste à atteindre de façon durable, un coût unitaire inférieur à celui des concurrents pour un même niveau de qualité. Une stratégie de domination par les coûts se caractérise par la recherche d'un volume d'activité important, des investissements conséquents notamment dans le domaine de la production de masse et enfin par l'obligation d'une cible clientèle large offrant un volume de ventes important (MEIER, 2005).

Le principe de cette stratégie est que l'entreprise la plus compétitive est celle qui possède les coûts les plus bas. L'offre proposée ne diffère donc pas fondamentalement de celle de la concurrence, mais elle est obtenue à un coût inférieur.

Si une entreprise parvient à acquérir et à conserver son avance par les coûts elle aura des résultats supérieurs à la moyenne du secteur à condition qu'elle puisse imposer des prix proches de ceux de la moyenne du secteur.

Rappelons que la notion d'effet d'expérience exprime la diminution du nombre d'heures de travail nécessaire pour fabriquer un produit à mesure que la production s'accumule. Ce phénomène connu est utilisé scientifiquement depuis les années 20.

3.2. LA STRATEGIE DE DIFFERENCIATION

La stratégie de différenciation est une composante des stratégies concurrentielles de toute entreprise. Il s'agit, en effet, pour une organisation, de choisir le mode de domination concurrentielle le plus adéquat dans un domaine d'activité.

Dans la stratégie de différenciation, l'avantage concurrentiel repose sur la spécificité de l'offre qui permet de se distinguer de l'offre standard. Reconnaisant cette valeur supérieure, les clients sont prêts à payer un sur-prix (LEROY, 2001)

La différenciation consiste à mettre à la disposition du consommateur une offre dont le caractère unique est reconnu et valorisé par ce dernier (STRATEGOR, 1997). Les entreprises adoptant cette stratégie peuvent donc être rentables, même si elles ne disposent pas de fortes parts de marché.

3.2.1. LES CRITERES DE DIFFERENCIATION

La différenciation peut porter sur le produit ou sur le service.

- **La différenciation par le produit**

La différenciation peut reposer sur la performance, la technologie et l'innovation apportée au produit. Elle peut aussi résider dans la qualité, la longévité, la sécurité ou la fiabilité de l'offre.

- **La différenciation par le service**

La différenciation peut porter sur les services associés au produit. Cette démarche implique une orientation marketing et une recherche de satisfaction du marché visé.

- **La différenciation par la marque et l'image**

La différenciation peut reposer sur des éléments moins tangibles tels que l'image du produit. L'aspect symbolique est alors essentiel. La marque constitue ainsi un élément de différenciation important. C'est une ressource stratégique importante et difficilement copiable. Elle a en effet, certaines valeurs et se construit sur le long terme sur la base d'investissements (publicitaires, renouvellement de la gamme...) cohérents et constants. L'entreprise doit donc respecter la marque qu'elle véhicule sous peine de déconcerter ses clients.

3.2.2. LES CARACTERISTIQUES DE LA STRATEGIE DE DIFFERENCIATION

- **L'évitement de la concurrence : la stratégie de niche**

Lorsque la différenciation vise des segments de marché spécifiques, on parle de stratégie de niche, de spécialisation. L'entreprise s'adresse à une clientèle spécifique ou à un segment étroit du marché. La différenciation permet alors de réduire l'impact de la concurrence. Cependant, une entreprise peut adopter une stratégie de différenciation tout en visant de larges segments de marché.

- **Des rapports différents avec les fournisseurs et les clients**

Les entreprises qui choisissent une stratégie de différenciation sont moins sensibles au pouvoir des fournisseurs ou des distributeurs que celles qui suivent une stratégie de coût. Elles peuvent en effet répercuter certains de leurs coûts sur le prix des produits. De plus, la qualité de l'offre et la marque permettent de s'imposer plus facilement aux distributeurs.

- **La rentabilité**

Dans la mesure où les stratégies de différenciation accroissent la valeur perçue du produit ou du service, les clients sont prêts à payer un sur-prix qui permet à l'entreprise de dégager de fortes marges (LEROY, 2001).

3.2.3. LES RISQUES LIES À LA STRATEGIE DE DIFFERENCIATION

La caractéristique particulière du produit entraîne incontestablement un prix de vente supérieur à ceux pratiqués par la concurrence. Ainsi, un écart de prix trop important peut générer un effet dissuasif sur la clientèle. Il faut donc, au préalable, déterminer le « prix psychologique » du produit, c'est-à-dire la limite de prix accepté par le client.

Un autre risque réside dans la banalisation du facteur de différenciation avec le temps. Ce risque est notamment induit par l'imitation de la différenciation par les concurrents. Ainsi, le dépôt d'un brevet est vivement conseillé afin de faire face à ce risque (www.businesspme.com).

3.3. LA STRATEGIE DE DIVERSIFICATION

La diversification dépasse le simple élargissement du champ d'activité de l'entreprise. Objectivement, elle correspond aux mouvements stratégiques qui se concrétisent par un changement de domaine d'activité. De façon très générale, la diversification consiste à se donner de nouvelles activités, correspondant à de nouveaux produits et à de nouveaux marchés, c'est-à-dire par la prise en compte d'un nouvel ensemble de facteurs clés de succès (STRATEGOR, 1997).

On peut distinguer deux approches :

- Une approche en terme de secteur, représentée par l'école américaine (PORTER) : une entreprise diversifiée est une entreprise présente dans plusieurs secteurs (plusieurs produits et plusieurs marchés) ;
- Une approche en terme de métier, représentée plutôt par l'école française : une entreprise diversifiée est une entreprise qui possède plusieurs métiers (LAURENT et BOUARD, 1997).

3.4. LES AUTRES STRATEGIES

A la suite de PORTER, d'autres auteurs ont identifié de nombreuses autres stratégies possibles.

3.4.1. LA FOCALISATION

Généralement, un secteur est constitué de segments différents, c'est-à-dire de sous ensembles ; dès lors, une firme peut s'établir dans une partie et une partie seulement du secteur, et non dans sa totalité (LAURENT et BOUARD, 1997) ; D'où la définition : « La firme qui concentre son activité sélectionne un segment ou un groupe de segments dans le secteur et taille sur mesure sa stratégie pour les servir à l'exclusion de tous les autres » (PORTER, 1997). Ce type de stratégie porte, selon les auteurs, le nom de focalisation, de concentration, de segmentation ou de stratégie de niche.

3.4.2. LES STRATEGIES D'INTERNATIONALISATION

Une entreprise qui s'internationalise est une entreprise qui étend son activité hors du marché national.

On distingue généralement trois formes d'internationalisation :

- *L'exportation* : la production locale est vendue en tout ou partie à l'étranger ;
- *L'investissement direct* : l'entreprise délocalise tout ou une partie de ses activités et s'implante à l'étranger en y construisant ses unités de production ou en prenant des participations dans des unités déjà existantes ;
- Les systèmes contractuels de *savoir-faire* : un contrat stipule un transfert technique ou commercial dans un pays étranger (LAURENT et BOUARD, 1997).

3.4.3. L'INTEGRATION VERTICALE

PORTER (1990) définit l'intégration verticale comme la combinaison de processus de production, de commercialisation, de vente et/ou d'autres processus économiques distincts à l'intérieur des limites d'une seule entreprise. Devant l'alternative faire ou « faire-faire », l'entreprise choisit d'effectuer elle-même toutes les activités nécessaires à sa mission.

L'intégration verticale génère certains avantages concurrentiels. En effet, elle permet de réduire certains types de coûts, par exemple en évitant le marché, elle réduit certains coûts de transaction comme s'informer sur les prix, connaître les fournisseurs, négocier, convaincre les clients, etc. ... Elle facilite et accroît la capacité de différenciation mais surtout, elle affaiblit le pouvoir de négociation des clients et des fournisseurs. Cependant, si l'intégration verticale présente de nombreux avantages en termes stratégiques, elle se heurte aussi à quelques problèmes puisqu'elle est source de rigidité, du fait par exemple qu'elle engendre certains obstacles à la sortie car elle augmente le nombre d'actifs (matériels, voire personnels) ce qui est difficile à négocier en cas de cessation d'activité. D'autre part, elle diminue la capacité d'innovation de la firme car elle met l'entreprise à l'écart du savoir faire et de l'expérience des fournisseurs (LAURENT et BOUARD, 1997).

3.4.4. LES STRATEGIES RELATIONNELLES (L'IMPARTITION)

L'impartition, c'est utiliser les services d'autres entreprises pour réaliser les activités qu'elle ne veut pas réaliser elle-même. C'est une coopération où chaque entreprise garde son indépendance. Cette stratégie veut éviter la dispersion pour que chaque entreprise se concentre sur ses points forts.

Il y a impartition lorsqu'une entreprise placée devant l'option « faire ou faire-faire » choisit le second terme de l'alternative (LAURENT et BOUARD, 1997).

Il existe différentes formes d'impartition dont on peut citer la sous-traitance qui est une relation entre un sous-traitant et un donneur d'ordre, ou encore la franchise qui est une forme de partenariat et où certaines dépenses sont partagées comme la publicité ou la distribution (LAURENT et BOUARD, 1997).

4. CONCLUSION

Qu'attendre d'une approche stratégique ? Tout d'abord une réflexion sur la vraie nature de chacune des activités de l'entreprise c'est-à-dire l'identification des compétences et attitudes de bases requises par ces activités, autrement dit, les facteurs clés de succès, mais aussi l'évaluation du degré de maîtrise de ces facteurs

clés de succès par l'entreprise dans le but d'identifier les compétences distinctives ou les domaines d'excellence de l'entreprise, et enfin, le jugement sur la valeur actuelle et potentielle de chaque activité afin de dégager progressivement l'entreprise des métiers les moins attractifs et de l'orienter vers des activités sur lesquelles il est possible de s'assurer une position stratégique défendable.

De ce fait, les grands principes d'action résident dans le fait de ne jamais s'attaquer à une activité si l'on n'est pas sûr de pouvoir y acquérir une position défendable. Aussi, il faut plutôt partir des ressources et savoir-faire de l'entreprise et évoluer étape par étape vers des activités connexes qui présentent des synergies d'image, de distribution, de production, avec les activités de base. Cependant, il faut faire attention à un attachement trop affectif à des produits historiques, à des clients historiques et savoir se dégager des segments difficiles ou en déclin. Il faut également travailler de manière rigoureuse et systématique, voire obsessionnelle, sur les segments sur lesquels on a décidé d'être afin d'acquérir les facteurs clés de succès et d'y verrouiller sa position. L'entreprise a toutes les chances dans des stratégies de « niches » et de focalisation sur des micromarchés bien choisis. Enfin, il faut faire de la démarche stratégique un moyen d'animation au service d'une vision stratégique commune mais une bonne réflexion stratégique requiert la mise en place d'une bonne information sur le marché, la concurrence et les contributions à la marge.

CHAPITRE II. L'INDUSTRIE LAITIÈRE DANS LE MONDE ET EN ALGERIE

Dans un contexte économique national marqué par une ouverture totale et une étroite dépendance à l'égard des économies étrangères, il faut nécessairement examiner l'industrie du lait à l'échelle mondiale pour comprendre le fonctionnement et la stratégie d'une entreprise locale dont les choix sont fortement restreints par cette dépendance externe.

L'ouverture du marché national dans la perspective de l'adhésion à l'OMC et son intégration à moyen terme à la zone du libre échange Euro Méditerranéenne, imposent aux différents acteurs de la filière lait une nécessaire mise à niveau et un alignement sur les normes de compétitivité et de qualité imposées par les règles de la libre concurrence.

Cette nouvelle problématique situe, en fait, les limites du développement de la filière lait, quasi totalement dépendante pour ses matières premières et ses technologies de l'extérieur et fortement réglementée par l'Etat à l'intérieur au niveau des prix et des règles de qualité. La filière lait est en effet caractérisée en Algérie par une faible offre locale comparée aux besoins exprimés par les populations. L'essentiel de la demande est satisfaite par des importations de matières premières.

L'ouverture de l'économie et la libéralisation ont aboutit à l'arrivée sur le marché intérieur d'opérateurs étrangers de lait qui constituent des concurrents sérieux et solides.

L'industrie nationale de transformation laitière évolue donc dans un contexte de mondialisation et est intimement liée aux firmes internationales de l'industrie laitière par de multiples dépendances notamment d'approvisionnement en poudre de lait et en technologies (BENCHARIF,2000)

L'examen du contexte international de l'industrie laitière est par conséquent une étape importante pour comprendre les éventuelles menaces externes qui pèsent sur les entreprises laitières algériennes et saisir les opportunités qui pourraient s'inscrire dans le processus de leur développement.

Ainsi, toute action de développement doit débiter par une analyse du marché international des matières premières laitières. De même, l'identification des acteurs locaux de la filière lait et la compréhension de leurs comportements sont des éléments fondamentaux pour apprécier la pertinence des choix stratégiques de Tchén-lait.

1. LE MARCHÉ INTERNATIONAL DU LAIT

1.1. PRODUCTION MONDIALE DE LAIT

La production mondiale a retrouvé le chemin de la croissance en 2005, après avoir connu un passage à vide en 2004, année au cours de laquelle elle s'était quasi

stabilisée à 615 millions de tonnes composées à 84% de lait de vache. Elle aurait atteint en 2005 les 626 millions de tonnes, soit une progression annuelle de 1,6 %.

La production de lait de vache avec 527 millions de tonnes en 2005 réalise l'essentiel de la croissance de la production laitière mondiale.

Premier producteur mondial avec 28%, l'Union Européenne à 25 retrouve le niveau de 2003 après le fléchissement subi en 2004, soit un gain qui avoisinerait le million de tonnes. A l'inverse, la production océanienne marque de nouveau le pas avec une collecte qui peine à partir en Australie et qui a fléchi en Nouvelle-Zélande sur le premier semestre 2005.

Avec 22% de la production mondiale, l'Asie, en particulier la Chine et l'Inde, contribue le plus à cette croissance. Suivent les Etats-Unis avec une offre laitière qui dépasserait 2 millions de tonnes, puis l'Argentine et le Brésil qui confirment la reprise de leur production amorcée en 2004. Les deux Amériques, du Nord et du Sud, représentent respectivement 20% et 10% de la production mondiale.

1.2. LES PERSPECTIVES D'EVOLUTION DE LA PRODUCTION

Selon les projections de la FAO, l'accroissement de la production mondiale à l'horizon 2010 pour les principaux produits agricoles, devrait être d'environ 1,6% par an soit 0,3% par personne alors que la demande, pour les mêmes produits agricoles, augmentera d'au moins 2% soit 0,4% par personne.

La position des pays importateurs de produits agricoles comme l'Algérie risque de se dégrader dans les années à venir parce qu'ils seront affectés doublement par les augmentations des prix sur les marchés internationaux et par les déficits chroniques sur certains produits.

La production mondiale des produits laitiers en 2010 s'élèverait à 665 millions de tonnes soit une augmentation annuelle moyenne de 1,5%.

L'OCDE prévoit pour sa part que le taux de croissance de la production mondiale sera inférieur à 1%.

L'augmentation sera limitée dans les pays développés (+20 millions de tonnes) où la production s'élèvera à 267 millions de tonnes en 2010. Des réductions de la production en Europe seront induites par la libéralisation progressive du commerce international des produits agricoles du fait que :

- Les coûts de production en Europe sont supérieurs de 30% à ceux des USA et de l'Océanie ;
- L'Europe et les Etats-Unis poursuivront leurs politiques actuelles de maîtrise de l'offre ;
- Le vieillissement des populations agricoles conduira à leur non renouvellement notamment dans l'Europe du nord.

Ces pays resteront les plus grands producteurs mondiaux mais reculeront en tant que pays exportateurs. Cependant, l'augmentation de la production sera considérable en Nouvelle Zélande et en Australie (+11 millions de tonnes) ce qui leur

permettra de devenir les exportateurs principaux, leur consommation intérieure étant limitée par la faiblesse de leur population (la Nouvelle Zélande exporte actuellement près de 95% de sa production) et leurs coûts de production étant les plus bas.

La production des Etats-Unis va se stabiliser autour de 82 millions de tonnes par an et celle de l'Europe occidentale va fléchir.

La production dans les anciens pays de l'Europe de l'Est va augmenter de 9 millions de tonnes sur la période 1999/2010 mais cette augmentation équivaut davantage à un rattrapage de la production qui avait brutalement diminué à la suite des réformes économiques et politiques.

Les augmentations de la production seront importantes dans les pays en voie de développement notamment en Asie et en Amérique Latine mais elles seront moins rapides que les augmentations de la demande. En Chine en particulier, la production laitière, qui bien qu'elle croisse au rythme de 20% à 25% par an depuis 2000, ne suit pas l'explosion de la demande des consommateurs et conduit à une croissance considérable de ses importations de produits laitiers notamment de poudre de lait.

1.3. LES PERSPECTIVES DE CONSOMMATION

C'est dans les pays en développement que la croissance de la demande de lait et de produits laitiers devrait être la plus forte, avec un taux de 2,6% par an. La consommation de lait et de produits laitiers devrait augmenter principalement en Asie puisque près de 55% de l'accroissement de la demande mondiale sont attendus dans cette région.

Une progression de 23 millions de tonnes, soit 22% de la croissance mondiale est également prévue en Amérique latine et aux Caraïbes. Dans cette région, l'avancée la plus notable pourrait être observée au Brésil et au Mexique.

Dans les pays développés, la croissance de la consommation de lait et de produits laitiers devrait rester faible (0,5% par an).

D'après les indications disponibles, les niveaux actuels de la consommation de lait et de produits laitiers sont proches de la saturation. Aussi, toute augmentation de la consommation par habitant devrait être marginale et principalement liée à des variations de type et de forme des produits laitiers consommés. C'est pourquoi, tout en continuant d'être à l'origine d'une grande partie de la consommation mondiale en 2010, ce groupe de pays ne devrait contribuer qu'à hauteur de 15% à la croissance de la demande mondiale de lait.

1.4. LES ECHANGES DE PRODUITS LAITIERS

Pour ce qui est des échanges de lait et des produits laitiers, l'Union européenne et l'Océanie contrôlent quasi totalement le marché international avec 93% des exportations. La Nouvelle –Zélande avec 22% des exportations mondiales occupe la seconde place derrière l'Union Européenne (46%) et devant les Etats-Unis (10%) et l'Australie (9%).

Selon la FAO, les échanges internationaux (importation hors Union Européenne) s'élèveront en 2010 à environ 75/80 millions de tonnes, soit une augmentation de 12 millions de tonnes sur la période 1999/2010.

Les principaux produits échangés sont :

- **Les fromages**

Le commerce international des fromages reste encore relativement faible avec 1,3 millions de tonnes échangées en 2004, soit 6,5% de la production mondiale.

Estimées à 18 millions de tonnes en 2004 par la FAO, les fabrications de fromage sont assurées à 80% par l'Europe continentale et l'Amérique du Nord. L'Amérique du Sud et l'Océanie quant à eux suivent loin derrière. Les principaux pays producteurs sont aussi les principaux pays consommateurs avec une moyenne mondiale de 5 kg/habitant/an.

Trois pays fournissent l'essentiel des exportations internationales : l'Union Européenne, la Nouvelle-Zélande et l'Australie avec respectivement 45, 22 et 19% des 1,3 millions de tonnes échangées en 2004. L'Ukraine, les Etats-Unis et l'Argentine suivent loin derrière avec des volumes inférieurs à 100 000 tonnes.

- **Le beurre**

Le beurre est un produit qui connaît un commerce international relativement intense avec près de 900 000 tonnes échangées en 2004 sur les 8 millions de tonnes produites la même année.

L'Océanie, plus particulièrement la Nouvelle-Zélande, a fourni plus de la moitié des disponibilités, suivie par l'Union Européenne (40%). L'Ukraine et le Canada arrivent loin derrière avec respectivement 35 000 et 17 000 tonnes.

Le commerce international du beurre approvisionne pour l'essentiel quatre grandes régions du monde : l'Afrique du Nord et le Proche-Orient, l'Extrême-Orient, l'Union Européenne et la Russie.

- **Les poudres maigres**

Les fabrications de poudre maigre sont tombées à 3,4 millions de tonnes en 2004. Elles avaient été très élevées en 2002 et 2003, entre 3,6 et 3,7 millions de tonnes.

Les fabrications mondiales de poudre de lait écrémé sont réalisées, pour 75% des volumes, par les trois premiers producteurs laitiers (UE, USA, Inde) et par l'Australie et la Nouvelle-Zélande, ces derniers exportant l'essentiel de leurs fabrications. Avec 14% de la production mondiale, les pays océaniques ont assuré 40% des 1,1 millions de tonnes échangées en 2004.

Débouché privilégié, l'Asie du Sud-est représente à elle seule plus de la moitié des achats ; les principaux pays importateurs étant l'Indonésie, les Philippines, la Thaïlande, la Chine (depuis peu) et le Japon. C'est le marché le plus prometteur avec une croissance de 20% entre 2001 et 2004. L'Amérique latine est la seconde zone d'importation (20% des échanges) au sein de laquelle se distingue le Mexique.

Ensuite vient l'Afrique du Nord suivie par le Proche-Orient avec 14% des échanges mondiaux. Dans cette zone, les principaux acheteurs sont l'Algérie suivie de l'Egypte et de l'Arabie Saoudite.

- **Les poudres grasses**

La production mondiale de poudre grasse est encore plus concentrée que celle de la poudre de lait écrémé. Les six premiers pays réalisent ensemble 90% des fabrications mondiales, contre 80% pour la poudre maigre. Les fabrications mondiales qui avaient progressé de 17% entre 2000 et 2004 sous l'effet de la forte demande asiatique, se seraient stabilisées en 2005, sans pour autant qu'il y ait de répercussion sur les cours mondiaux.

Juste devant la poudre de lait écrémé, la poudre grasse est la famille de produits laitiers la plus échangée avec près de 50% des fabrications mondiales, car c'est le type de produits le plus adapté aux besoins des pays déficitaires, notamment en laits de consommation. Quatre pays fournissent la quasi-totalité des volumes, parmi lesquels la Nouvelle-Zélande (620 000 tonnes en 2004) et l'Union Européenne (500 000 tonnes) en assurent 70%.

Face à quelques fournisseurs, les pays acheteurs sont très nombreux. Seuls quatre d'entre eux importent plus de 50.000 tonnes (L'Algérie : 150 000 tonnes en 2004, la Chine : 113 000 tonnes, le Venezuela : 90 000 tonnes et la Malaisie : 83 000 tonnes).

Par ailleurs, l'industrie laitière mondiale a toujours bénéficié d'un statut spécifique qui lui a permis d'échapper aux accords de libre échange tels que portés par le GATT/OMC. Deux raisons principales sont avancées par les pays développés producteurs exportateurs :

- L'alimentation est une ressource stratégique ;
- Les agriculteurs sont un important bassin électoral et les politiciens sont sensibles à leurs exigences de protectionnisme.

Il est par ailleurs peu vraisemblable que l'Europe et les USA introduisent des réformes radicales durant la prochaine décennie et l'industrie du lait dans ces pays et par conséquent au niveau mondial également restera gouvernée d'ici 2015 par les mêmes règles de protectionnisme et de maîtrise de l'offre. Ces politiques de maîtrise de l'offre concernent en particulier la production des poudres de lait et des matières grasses considérées comme ayant une faible valeur ajoutée.

1.5. LES PERSPECTIVES EN MATIERE DE PRIX SUR LES MARCHES INTERNATIONAUX

Les politiques de maîtrise de l'offre des pays producteurs à partir du milieu des années 80 (introduction en 1984 des quotas en Europe) ont fortement marqué à la hausse les cours internationaux dès le début des années 90.

L'Asie ou le taux de croissance de l'économie restera élevé (notamment en Chine où il sera supérieur à 7% par an) risque d'entraîner une augmentation des prix

sur le marché international et absorber des quantités de plus en plus importantes de poudre de lait et de fromages.

Les cours mondiaux de base ont été, en moyenne sur la période des 10 dernières années, de 1 700 USD/TM pour la poudre de lait écrémé, 1 750 USD/TM pour la poudre grasse, 1 600 USD/TM pour le beurre et de 2 200 USD/TM pour un fromage type « pâte pressée ».

Les prix des produits laitiers ont commencé à se renforcer vers la fin de l'année 2002 et cette tendance s'est confirmée en 2003 et en 2004.

Selon les études prospectives de l'OCDE (BRAHIMI et NOUAD, 2005), les prix mondiaux devraient augmenter assez fortement pour les produits laitiers et dépasseront les niveaux moyens de ces dernières années. L'OCDE prévoit en effet que les prix augmenteront en termes réels de 3 à 4% par an et ne seront pas inférieurs à 2 100 USD/TM pour le lait entier en poudre et à 2 000 USD/TM pour le lait écrémé en poudre en 2010 et qu'ils seront supérieurs de 20 à 25% aux prix actuels à l'horizon 2010/2015.

Cette pression à la hausse exercée sur les cours s'explique essentiellement par l'accroissement de la demande internationale, en particulier celle de lait entier en poudre dans les pays en développement.

Les cours sur les marchés internationaux des produits laitiers sont très sensibles aux variations des disponibilités et sont par conséquent volatils. Les échanges internationaux ne représentant qu'une part minime de la production totale de lait, les marchés sont relativement étroits et de ce fait, les prix sont très sensibles à la moindre variation des commandes. En outre, les subventions à l'exportation accentuent ces variations de cours car elles augmentent ou baissent à l'inverse de l'évolution des prix.

Quand les cours mondiaux augmentent, les subventions sont diminuées dans la même proportion, ce qui affecte les quantités disponibles à l'exportation et à son tour fait monter les prix.

1.6. LES EVOLUTIONS FONDAMENTALES DE L'INDUSTRIE LAITIERE MONDIALE : CONCENTRATION ET INTERNATIONALISATION

Les multinationales constituent depuis une dizaine d'années les vecteurs actifs des stratégies de mondialisation dans l'industrie laitière.

Aux cours des deux dernières décennies, cette industrie s'est en effet caractérisée par un mouvement continu de concentration et d'internationalisation. Ces deux mouvements se conjuguent ensemble et expriment, à travers les actions des firmes multinationales, la tendance à la globalisation des économies du monde.

Les entreprises agro-alimentaires en général et laitières en particulier subissent dans les pays développés deux contraintes majeures :

- Le ralentissement de la consommation alimentaire qui est arrivée pour certains produits à saturation (laits liquides). Selon l'office français des laits, (BRAHIMI et NOUAD, 2005), la demande en beurre en Europe va diminuer de moins 1% par an et celle des poudres de lait de moins 5% par

an. Seule celle des fromages et des produits laitiers frais va augmenter de 2 à 3%.

- Le poids croissant de la grande distribution qui impose ses normes et conditions de commercialisation et de prix (70% des ventes en occident passent par les grandes surfaces commerciales).

Les industriels tentent de desserrer cette double contrainte en développant leurs stratégies selon les axes suivants :

- Susciter des politiques d'innovations susceptibles de relancer la consommation ;
- Développer des politiques de marque qui permettent de s'adresser directement au consommateur par-dessus l'écran de la distribution et, à ce titre, ils font des efforts colossaux de marketing pour imposer la notoriété de leurs marques (les dépenses en marketing, publicité et distribution du groupe DANONE sont estimées en 2002 à près de 31% du chiffre d'affaires) ;
- Développer des stratégies de différenciation des produits ;
- S'orienter vers les pays où le marché est encore en croissance et où ils peuvent appliquer leurs prix plus librement et dégager des marges plus importantes du fait de la faible concurrence et de l'absence de la grande distribution organisée ;
- Contrôler les coûts notamment pour les produits de base peu différenciables en recherchant des économies d'échelle d'où le nombre important ces deux dernières décennies des opérations de fusion et d'acquisition ;
- D'investir sur des produits à valeur ajoutée plus forte et de se désengager des produits industriels (poudre de laits) pour assurer la maximisation de la valeur de l'action.

Le tableau 1 illustre le mouvement de concentration sur les opérations de fusion et d'acquisition et d'autres formes d'alliances dans l'industrie laitière à travers le monde entre les années 1998 et 2003 :

TABLEAU 1 : EVOLUTION DES OPERATIONS DE FUSION ET D'ACQUISITION ET AUTRES FORMES D'ALLIANCES

Année	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Nombre d'opérateurs	140	165	135	120	155	170

SOURCE : BRAHIMI et NOUAD (2005)

Ces chiffres indiquent sans équivoque un mouvement de concentration très soutenu puisqu'on recense environ 150 opérations par an et au total près de 900 opérations durant la période 1998/2003.

Le paysage laitier mondial est aujourd'hui dominé par une vingtaine d'entreprises de grande taille avec un chiffre d'affaires supérieur à un milliard de dollars.

Ce groupe restreint d'opérateurs puissants, à propos duquel on peut parler d'oligopole laitier, constitue une composante essentielle du paysage laitier mondial et joue un rôle majeur dans la restructuration et le fonctionnement du secteur.

Le tableau 2 présente les dix premiers groupes mondiaux du secteur laitier.

**TABLEAU 2 : LES DIX PREMIERS GROUPES MONDIAUX DU SECTEUR LAITIER
(CHIFFRE D'AFFAIRES EN MILLIONS D'EUROS)**

GROUPES	Chiffre d'affaires
NESTLE	8 340
FONTERRA	6 850
DAIRY FARMERS OF AMERICA	6 840
DEAN FOODS	6 500
DANONE	6 300
PARMALAT*	6 100
KRAFT	5 700
LACTALIS	5 500
ARLA	4 985
FRIESLAND COBERCO	4 725

* avant sa faillite frauduleuse en 2004 et NOUAD (2005)

SOURCE : BRAHIMI

Dans l'ensemble, ces très grandes entreprises sont relativement spécialisées dans l'activité laitière qui correspond à près de 60% de leur activité agro-alimentaire totale.

Quelques grandes entreprises, tout en restant à dominante laitière, sont relativement diversifiées (Unigate, Northern foods en Grande Bretagne, Wessanen aux Pays-Bas).

Enfin, quelques firmes apparaissent très diversifiées; c'est le cas en particulier des grands groupes internationaux en agro-alimentaire comme Nestlé et Danone.

Le mode coopératif d'organisation majoritaire commence à diminuer en nombre absolu et subit des changements profonds de structure. Les différences restent toutefois importantes d'un pays à l'autre :

- L'Italie compte plus de 2000 entreprises laitières bien que le segment du lait alimentaire italien est très concentré avec deux leaders nationaux (Parmalat et Granarolo) représentant plus de 60% du marché et que trois entreprises contrôlent 60% du marché des produits frais (Danone, Muller et Yomo).

- Le Royaume Uni n'en compte plus que 130, mais une dizaine d'entre elles font 91% de la production de lait liquide, 70% du fromage et seulement 67% de poudre de lait.
- L'Allemagne compte 118 entreprises (contre 360 en 1990). Une laiterie allemande transforme en moyenne 205 000 T. L'Allemagne s'attend à ne plus disposer que d'une trentaine de transformateurs en 2014.
- Au Danemark, elles sont passées de 59 en 1993 à 41 dix ans plus tard. Dans ce pays et en Suède, toutes les entreprises laitières se sont regroupées en une seule, Arla Foods, qui est en position de quasi monopole (93% du lait travaillé) tant au niveau de la collecte du lait qu'au niveau des produits laitiers transformés.
- Aux Pays-Bas, le duopole Friseland Coperco Foods/Campina contrôle 80% de la collecte et de la transformation.
- En Irlande, trois grands opérateurs se partagent 70% de la transformation (Kerry, Glanbia et Dairygold).
- A l'exception de la Belgique et de l'Irlande dont la spécialisation s'accroît et où le poids des produits industriels reste prépondérant, les pays de l'Union à 15 se détournent des produits industriels, notamment de la matière grasse industrielle et des poudres de lait. Le Danemark a choisi de se concentrer sur les fromages qui absorbent 38% du lait entier et 51% du lait écrémé.
- Au Canada, la transformation industrielle du lait est maintenant assurée principalement par 5 entreprises (Saputo, Agropur et Parmalat) pour 80% du marché ; les deux autres étant Lactel et Danone.
- En Nouvelle Zélande, il ne reste plus qu'une société unique de lait (Fonterra).

Environ 40% des opérations portent sur des entreprises qui fabriquent une gamme étendue de produits laitiers mais la majorité d'entre elles (60%) reste orientées vers des entreprises fabriquant des gammes spécifiques de produits ; les fromages par exemple comptent pour 22% dans les opérations de production. Cette sorte de spécialisation confirme le phénomène de retrait des grandes firmes multinationales des activités relatives aux produits de masse comme le lait liquide de consommation, le beurre et les poudres de lait soit parce que ces marchés sont en déclin soit parce qu'ils n'offrent que de faibles marges. En effet, certaines des grandes firmes multinationales développent des stratégies de désengagement de certains segments du secteur laitier comme Nestlé qui se recentre totalement sur deux segments : les laits instantanés ou concentrés et les produits laitiers frais à forte valeur ajoutée. C'est le cas également de l'Américain Kraft qui se recentre sur les fromages et qui, même dans ce sous secteur, développe une stratégie de sous-traitance ou de production sous licence et n'investit plus directement dans la mise en place d'outils de production.

La stratégie de Danone semble également aller dans ce sens. Il s'oriente de plus en plus vers les produits laitiers frais (90% de son activité dans le secteur repose sur les yaourts et produits assimilés) mais, il reste encore relativement présent dans les laits de consommation et les produits industriels.

Le mouvement d'internationalisation apparaît clairement dans les actions d'investissement des multinationales qui cherchent à établir des positions solides sur tout le marché mondial non plus seulement sur leurs marchés d'origine.

L'investissement à l'étranger est un vecteur fondamental de ce mouvement d'implantation à l'échelle mondiale et il est de plus favorisé par le caractère périssable des produits laitiers qui fait de la proximité avec le consommateur un avantage compétitif évident. Cela ne s'applique pas bien sûr aux poudres de laits ou à certains fromages pour lesquels l'implantation à proximité des marchés est moins critique et pour lesquels les firmes multinationales privilégient l'alternative de l'exportation.

Aujourd'hui, les activités à l'externe dépassent celles dans leurs pays d'origine pour toutes les firmes multinationales. Danone, par exemple, réalise près de 75% de son activité hors de France et il y réalise ses meilleurs taux de croissance avec plus de 15% des ventes en Asie.

Les cibles d'implantation privilégiées sont les pays émergents qui se caractérisent par des taux de croissance élevés de la consommation des laits induits par une croissance démographique et des revenus des ménages plus forte que dans les pays développés où la consommation des produits alimentaires est assez proche de la saturation.

L'internationalisation géographique s'inscrit pour ces firmes dans la recherche de marchés qui peuvent constituer des relais de croissance à même de soutenir les marchés en déclin ou matures des pays développés.

A titre d'illustration, nous citerons les exemples de l'implantation de Fonterra (Nouvelle-Zélande) en Amérique Latine, en Inde et en Chine et de Arla Foods (Danemark) en Grèce.

Le mouvement d'internationalisation peut être également illustré par la présence de Nestlé dans 69 pays sur les cinq continents avec 489 usines et dont l'orientation géographique récente est la réduction de sa présence en Europe et son extension en Asie et en Amérique Latine.

2. LE MARCHÉ NATIONAL DU LAIT

L'élevage laitier algérien se caractérise par des pratiques et des systèmes de production largement extensifs, des cultures fourragères peu développées et le recours à un matériel biologique local.

La production laitière nationale s'inscrit dans un espace marqué à la fois par l'aridité du climat et l'exiguïté de la surface agricole utile.

Le taux de croissance annuel de la production du lait cru est resté relativement faible compte tenu de l'essor de la demande en lait et en produits laitiers qui n'a pas cessé d'augmenter depuis 1975.

Les importations ont très vite constitué la principale source d'approvisionnement.

2.1. EVOLUTION DES EFFECTIFS DU CHEPTEL LAITIER

Le tableau 3 illustre l'évolution du cheptel bovin entre 1963 et 2004.

TABLEAU 3 : EVOLUTION DU CHEPTEL BOVIN DE 1963 A 2004

	Bovin (milliers de têtes)					
	Total bovin	Total Vaches	Races laitières (BLM)	Races locales (BLL+BLA)	Croît total bovin	Croît vaches BLM
63	525	300	42	258	10.98	10.99
69	871	498	70	429		
70	885	506	71	436	5.55	4.72
79	1327	821	101	720		
80	1355	844	100	744	0.41	8.15
89	1405	804	173	630		
90	1393	797	206	591	1.49	2.09
99	1580	987	245	743		
00	1595	997	254	743	-0.77	-4.37
01	1613	1008	266	743		
02	1511	842	205	637		
03	1539	882	223	659		
04	1546	853	210	643		

Source : DSAZI –

MADR (2004)

BLM : Bovin laitier moderne

BLL : Bovin laitier local

BLA : Bovin laitier amélioré

De l'avis de tous, il plane beaucoup d'incertitudes sur la fiabilité des données produites par le Ministère de l'Agriculture. Mais, l'examen des statistiques disponibles laisse apparaître que l'effectif bovin total est passé de 525 000 têtes en 1963 à 1 327 000 têtes en 1979. Il a plus que doublé sur cette longue période avec un croît annuel de 10.98% entre 1963 et 1969 et 5.55% entre 1970 et 1979. Durant les décennies 80 et 90, il a connu un ralentissement puisqu'il est passé de 1 405 000 têtes en 1989 à 1 580 000 têtes en 1999. Sur cette période, il a enregistré des valeurs de croît annuel plus faibles (0.41% et 1.49% respectivement pour les périodes 1980-89 et 1990-99). Pour les années 2000, l'évolution de ce cheptel a régressé en passant de 1 595 000 têtes en 2000 à 1 546 000 têtes en 2004 (soit un croît annuel -0.77%) (BENYOUCEF, 2005).

2.2. LA PRODUCTION ET LA COLLECTE DE LAIT CRU

2.2.1. CARACTERISTIQUES DES ZONES DE LA PRODUCTION LAITIERE

TABLEAU 4 : CARACTERISTIQUES DES ZONES DE PRODUCTION LAITIERE

Indicateurs	Zone 1	Zone 2	Zone 3
Superficie fourragère	60,9	31,8	7,3
Effectif de vaches laitières	60,0	26,0	14,0
Production de lait cru	63,0	26,0	11,0
Collecte de lait cru	6,5	3,0	0,5
Centres de collecte	57,0	27,0	16,0
Laiteries	64,0	20,0	16,0
Capacité de transformation	77,0	22,0	1,0

Unité : %

Source : Ministère de l'Agriculture (2005)

Le tableau 4 montre qu'il existe trois zones de production déterminées sur la base des conditions du milieu, principalement le climat, soit, du nord au sud (www.missioneco.org/algerie/documents_new) :

- Une zone (1) littorale et sub-littorale à climat humide et sub-humide.
- Une zone (2) agropastorale et pastorale à climat semi-aride et aride.
- Une zone (3) saharienne à climat désertique.

On constate d'après le tableau 4 que les exploitations d'élevage intensif sont concentrées essentiellement dans la zone 1. En effet, cette dernière représente 60% de l'effectif bovin laitier et 63% de la production de lait cru. Il est bien sûr évident que ce phénomène de concentration est généré par la répartition des superficies fourragères au niveau du territoire national, 60,9 % des zones de production laitière (www.missioneco.org/algerie/documents_new).

Cependant, le taux de croissance annuel de la production du lait cru est resté relativement faible compte tenu du potentiel des bassins laitiers existants et comparativement à l'essor de la demande en lait et produits laitiers. (www.missioneco.org/algerie/documents_new).

2.2.2. PROBLEMATIQUE DE LA FILIERE

Cinq facteurs majeurs entravent l'essor de la production laitière (www.missioneco.org/algerie/documents_new) :

- L'insuffisance et la faiblesse de l'alimentation. Cette carence a pour effet de contraindre les exploitations à recourir à des fourrages de moindre qualité et à l'utilisation de concentrés avec pour conséquence une diminution de la productivité des vaches laitières.
- La faible productivité zootechnique des élevages bovins laitiers ;
- Une structuration insuffisante et incohérente de la filière et la faiblesse des quantités de lait offertes à la collecte ainsi que leur dispersion dans l'espace ce qui rend leur ramassage anti-économique ;

- Le manque d'eau et le sous-équipement des bassins laitiers qui sont à l'origine de l'insuffisance des productions de fourrages verts ;
- Un système des prix peu incitatif.

2.2.3. EVOLUTION DE LA PRODUCTION LAITIERE NATIONALE

L'examen du tableau 5 révèle que la production laitière nationale a atteint environ 1,915 milliard de litres en 2004 soit un accroissement de 12% par rapport à l'année 2003 et de 24% par rapport à 2002. Ceci reste insuffisant du fait qu'elle n'est pas encore en mesure de couvrir la demande du marché algérien évaluée à trois milliards de litres. Il y a lieu toutefois de prendre ces données avec beaucoup de réserve car si l'on croise le tableau 3 et le tableau 5, il ressort un rendement économique plus élevé et ce, sans augmentation des superficies fourragères, et avec une proportion plus faible de BLM en 2004 par rapport à 2001.

TABLEAU 5 : EVOLUTION DE LA PRODUCTION LAITIERE EN ALGERIE

Unité : milliards de litres

DESIGNATION	2000	2001	2002	2003	2004
Production nationale	1,5	1,673	1,54	1,7	1,915

Source : DRDPA, (2005)

2.2.4. COLLECTE ET INTEGRATION DE LA PRODUCTION NATIONALE

TABLEAU 6 : EVOLUTION DE LA COLLECTE DE LAIT CRU ET DU TAUX D'INTEGRATION

Année	Production industrielle	Collecte de lait cru (10 ³ litres)	%	Taux d'intégration (%)
1990	639655	37100	3,37	5,8
1991	1069000	39553	3,34	3,70
1992	1188074	64156	5,20	5,4
1993	1258065	78000	7,68	6,2
1994	1288683	81511	7,71	6,33
1995	1190476	125000	8,53	10,57
1996	1181034	137000	9,08	11,6
1997	1046000	112700	9,08	10,80
1998	1004000	92000	6,99	9
1999	920792	93000	6,22	10,1
2000	900000	100700	6,71	11,1
2001	850000	93500	5,58	11
2002	1302000	129500	8,40	10
2003	1230000	120000	7	10
2004	1280000	200000	10,44	15

Source : MADR (2005)

Le tableau 6 qui indique l'évolution de la collecte de lait cru et du taux d'intégration nous révèle qu'au cours de la dernière décennie les quantités

collectées ont fortement progressé entre 1990 et 1996 en passant de 37 millions de litres à environ 137 millions de litres ; elles ont par la suite décliné pour atteindre 93 millions de litres en 1999 avant d'enregistrer une nouvelle reprise en 2004 avec 200 millions de litres, quantité qui n'a jamais été atteinte auparavant.

Pour ce qui est du taux d'intégration qui correspond à la part du lait collecté dans les quantités totales produites une amélioration du taux est remarquée au cours de l'année 2004 ce qui s'explique essentiellement par la diminution de la production industrielle avec un taux de - 4% en 2004 par rapport à 2003.

2.3. PRIX A LA PRODUCTION

Les laits de consommation ont été considérés comme des produits de première nécessité dont les prix doivent être relativement bas, en rapport avec le pouvoir d'achat de la population.

L'industrie de transformation laitière se trouve prisonnière et d'un système de prix administrés (CFCE, 2003) ; en amont pour le lait de production national collecté et en aval pour le lait pasteurisé mis sur le marché.

En 1996, les offices du lait et la profession à travers le conseil interprofessionnel de la filière laitière ont retenu un prix à la production de 22 DA/litre. La subvention s'élève à 11,3 DA/litre réparti entre les producteurs (4 DA/L) et les transformateurs (7,3 DA/L) (BENCHARIF, 2001).

Cela a changé aujourd'hui puisque les transformateurs ne perçoivent plus aucune subvention et les primes sont versées à la collecte seulement ; quant au prix à la production, il se négocie entre l'usine et l'éleveur.

Le prix de vente du sachet de lait est le même depuis plusieurs années, 25 DA/L, tel que prévu par la réglementation en vigueur. Son prix de vente par les transformateurs (prix usine) est administré à 23,35 DA/L et les marges des distributeurs de gros et des détaillants sont arrêtées respectivement à 0,75 et 0,90 DA.

En définitive, nous pouvons dire que la crise que connaît actuellement la filière lait se manifeste à travers deux problèmes distincts :

- Les coûts de production qui restent élevés parce que les fourrages sont peu disponibles, de qualité médiocre et coûtent chers. Par ailleurs, le matériel biologique est peu productif puisque la structure génétique des bovins, principaux pourvoyeurs de lait est dominée par les races locales ; le problème est encore plus crucial pour les cheptels de vaches laitières dits BLM puisqu'ils sont plus exigeants en fourrages verts.
- Le prix de vente du lait pasteurisé étant plafonné par l'administration, il ne permettait pas aux industriels de tirer une marge suffisante. Jusque là, ils préféraient recourir à la poudre de lait importé qui était beaucoup plus avantageuse pour eux. Actuellement, plusieurs opérateurs s'apprêteraient à abandonner la production de lait en raison de l'augmentation du prix de la poudre de lait. Cette ascension des prix résulterait de l'effet combiné de plusieurs facteurs notamment l'offre insuffisante de la poudre de lait sur le marché international (la sécheresse en Océanie, la surconsommation en

Chine et l'arrêt des exportations à partir de l'Inde) la réduction des subventions de l'Union Européenne et de la hausse de l'euro par rapport au dinar algérien.

2.4. LA FORMATION DES PRIX DES PRODUITS DERIVES

Selon BOURBIA (1998), les prix des produits locaux et étrangers sont totalement libres, en rapport avec la loi sur la politique de « vérité des prix ». L'évaluation à la sortie de l'usine est surtout déterminée par les coûts variables de la matière première, emballages et arômes car ils sont importés.

Il est à noter que les prix pratiqués fluctuent d'environ 10% en fonction des quartiers et des types de commerces. Ils sont plus chers dans les quartiers résidentiels ou isolés, et moins chers chez les détaillants de libre service « supérette » dont certaines ont pour vocation de devenir de grandes surfaces (BOURBIA, 1998).

2.5. ORGANISATION DE L'INDUSTRIE LAITIERE ALGERIENNE

Durant la période 1962-1970, l'industrie laitière était représentée par trois unités de production : COLAITAL (Coopérative laitière de l'Algérois), COLAC (Coopérative laitière de Constantine) et CLO (Coopérative laitière de l'Oranie)

Il faut noter aussi que durant cette période, l'autoconsommation était très répandue, ce qui limitait la demande sur le marché. Certains crémiers commercialisaient eux-mêmes le lait en faisant du porte-à-porte dans les grands centres urbains (BOURBIA, 1998).

➤ En 1969, l'Etat crée l'office national du lait (l'ONALAIT), établissement public à caractère industriel et commercial dont l'activité commence avec l'intégration dans son patrimoine des trois unités régionales citées précédemment (BOURBIA, 1998) et dont les actions étaient coordonnées par des interventions publiques fortement centralisées (CFCE, 2003).

➤ En 1982, la promulgation de la loi sur l'autonomisation des entreprises se traduit par une restructuration lente du secteur public : l'office national du lait est scindé en trois offices régionaux (CFCE, 2003) :

- Région ouest : OROLAIT
- Région centre : ORLAC
- Région est : ORELAIT

➤ Fin 1997, la mise en œuvre des orientations relatives à la restructuration de l'industrie publique de la transformation et des plans de restructuration des opérateurs concernés arrêtés par les pouvoirs publics s'est traduite par le recentrage des interventions sur l'activité de base et l'externalisation des activités secondaires (collecte, distribution) (CFCE, 2003).

Cette réhabilitation des critères économiques conduit à une restructuration de la filière lait par le holding agro-alimentaire de base qui aboutit (CFCE, 2003) :

- A une régulation des filières agro-alimentaires par le Ministère de l'Agriculture.

- A la création du groupe GIPLAIT (société par actions, entièrement détenues par l'Etat) en mai 1998. Ce groupe gère le patrimoine financier de 18+1 unités de production. Il dispose d'une capacité de production de 1.300.000.000 litres d'équivalent lait. Son fonctionnement est assuré à plus de 90% par la poudre de lait et de la matière grasse laitière anhydre. Une filiale « Trade-Négoce », MILKTRADE, gère les achats groupés de lait en poudre pour le compte de ces unités de production. C'est cette dernière qui passe les appels d'offres internationaux pour le groupe (www.missioneco.org/algerie/documents_new).
- En 2001, la réorganisation du holding agro-alimentaire a donné naissance à plusieurs Sociétés de Gestion des Participations dont la SGP TAGRAL (transformation agroalimentaire) qui comporte, entre autres, la filière lait et dérivés (CFCE, 2003).
 - Jusqu'à l'ouverture du marché qui a accompagné la restructuration de l'industrie publique de transformation, le secteur privé était restreint à quelques laiteries et/ou fromageries généralement localisées à proximité des grands centres urbains (CFCE, 2003).

2.6. LE DEVELOPPEMENT DES INDUSTRIES LAITIÈRES PRIVÉES

Le programme de réhabilitation de la filière laitière nationale (production, collecte, création de mini laiteries) a permis l'émergence d'un secteur privé dynamique. Son développement rapide s'est concrétisé par la création d'unités de diverses capacités ciblant les créneaux jusque là peu exploités (CFCE, 2003).

La libéralisation de l'économie a permis l'émergence d'un secteur privé composé de quelque 170 PME/PMI et 31 laiteries privées soutenus par le FNRDA (BRAHIMI et NOUAD, 2005).

Les investissements privés ont entraîné des changements assez importants dans l'organisation et la structuration de la filière.

Même si elles ne dépassent pas les dimensions des PME et même s'il s'agit le plus souvent de micro-entreprises, elles ont conquis quasi-totalement le marché des dérivés du lait et commencent à prendre le contrôle majoritaire du marché du lait pasteurisé.

La répercussion la plus significative réside dans le climat concurrentiel qu'elle ont créé parmi les entreprises industrielles de l'activité et qui se traduit déjà par une notable amélioration de la qualité des produits et leur diversification, l'introduction rapide et répétée de nouveaux produits et enfin une stabilisation des prix.

Les entreprises privées ont profité d'un marché porteur présentant des taux de croissance appréciables pour les laits liquides et élevés pour les dérivés du lait pour insuffler encore plus de dynamisme à ces marchés en se faisant les porteurs d'investissements matériels et immatériels importants et les vecteurs du développement de nouvelles approches de gestion notamment de marketing moderne.

Bien que les données fiables et exhaustives font défaut en ce qui concerne les capacités, les productions et les performances des opérateurs privés, les

informations recueillies indiquent que les capacités unitaires se situent entre 5 000 et 120 000 litres/jour.

Elles sont donc de loin inférieures aux capacités unitaires des entreprises publiques. Malgré cet handicap, elles parviennent à être rentables et compétitives même quand elle se limitent à la production des laits pasteurisés vendus aux prix réglementés probablement parce qu'elles bénéficient des avantages fiscaux accordés aux nouveaux investisseurs. Elles représentent en conséquence une menace réelle et sérieuse pour la pérennité des entreprises publiques.

2.7. LE NOUVEAU PROCESSUS D'ALLIANCES DES ENTREPRISES PRIVEES

Dans l'activité de la production de lait pasteurisé, la compétition ne dégage encore aucune tendance d'une éventuelle concentration ou de domination par quelques entreprises. Toutefois, la compétition est en train de s'accroître et une décapitation dans ce secteur est en train de s'opérer au bénéfice d'une dizaine d'entreprises notamment dans le domaine des produits laitiers. Ces dernières appartiennent à des groupes agroalimentaires plus diversifiés et qui disposent d'une meilleure surface financière pour engager des stratégies de croissance à l'interne.

Certaines d'entre elles ont choisi de nouer des alliances stratégiques avec des firmes multinationales susceptibles de leur apporter un avantage décisif en terme de qualité et d'innovation.

A ce jour, plusieurs partenariats ont été concrétisés entre des entreprises privées algériennes et des sociétés françaises de grande renommée et ce, sous diverses formes :

- L'entreprise DJURDURA a ouvert son capital à la multinationale DANONE pour une prise de participation à hauteur de 51% lui permettant ainsi d'en avoir le contrôle. DANONE aurait investi des sommes importantes dans cette opération d'acquisition et dans les actions de modernisation et de mise à niveau. DANONE/DJURDURA est aujourd'hui leader sur le marché national des produits laitiers.
- L'entreprise GENERAL LAITERIE INDUSTRIE a établi des accords d'assistance technique qui s'apparentent à des contrats de franchise avec YOPLAIT.
- L'entreprise TCHIN-LAIT a signé des contrats d'utilisation de la marque CANDIA avec le groupe français LACTALIS qui cherche à s'implanter en Algérie tant dans la production industrielle que dans la commercialisation.

Un processus de concentration est donc en marche sur le marché national en ce qui concerne les produits laitiers frais et il est dans la logique des choses qu'il s'étende rapidement à moyen terme au lait de consommation car il faut indiquer la pénétration du marché par le lait UHT longue conservation qui malgré son prix élevé gagne chaque année des parts de marché sur les autres types de lait.

2.8. LA CONSOMMATION DE LAIT EN ALGERIE

D'après les données du ministère de l'agriculture, la consommation globale de lait et de dérivés du lait en Algérie se situerait à environ 3,2 milliards de litres équivalent lait par an, soit près de 114 litres/habitant/an en 2004 (Tableau 7). Ce niveau de consommation est supérieur à celui de la Tunisie (environ 90 litres par habitant) et nettement plus élevé que celui du Maroc avec environ 70 litres par habitant (BRAHIMI et NOUAD, 2005).

Cependant, comparée à la consommation des pays développés comme les Etats-Unis qui dépasse les 500 kg ou à celle des pays européens qui avoisine les 266 kg, la consommation algérienne reste faible (BRAHIMI et NOUAD, 2005).

TABLEAU 7 : EVOLUTION DES DISPONIBILITES EN LAIT ET PRODUITS LAITIERS

Consommation /année	1985	1990	1995	2000	2001	2002	2003	2004
Litres/habitant/an	95	112	115	100	113	105	102	114

Source : Ministère de L'Agriculture (2005)

Enfin, le développement des entreprises privées au cours de la dernière décennie a permis une diversification croissante de la gamme et surtout une amélioration très significative de la qualité des produits mis sur le marché, au demeurant très appréciés par les consommateurs (CFCE, 2003).

2.9. IMPORTATIONS DE LAITS ET DE PRODUITS LAITIERS

Le lait occupe une place importante dans le modèle de consommation alimentaire de l'Algérien en raison de son importance dans la ration alimentaire.

Jusqu'à l'année 1974, l'industrie laitière algérienne fonctionnait à partir de lait importé en vrac et mélangé au lait collecté localement. Le coût élevé du transport du lait frais et les prix attractifs de la poudre de lait ont orienté l'industrie laitière vers la recombinaison de la poudre de lait importé (BENCHARIF, 2001)

Plus de la moitié de la consommation de lait et produit laitiers en Algérie proviennent de l'importation. De ce fait, les importations constituent un instrument de régulation du marché intérieur.

TABLEAU 8 : EVOLUTION DES QUANTITES D'IMPORTATIONS DE LAIT ET PRODUITS LAITIERS IMPORTEES.

Unité : Tonnes

Années	Lait et crème de lait à teneur <6% MG	Lait et crème de lait en poudre ou granulés	Yoghourt et autres dérivés du lait	Lactosérum même concentré	Beurre et matière grasses du lait	Fromages
1995	987	184017	686	73	21584	12 372
1996	5800	130152	2013	0	14395	12 100
1997	1649	169044	1733	36	8584	15 316
1998	871	191120	74	64	7807	15 406
1999	84	179200	3	36	10212	18 344
2000	9	188079	40	323	6106	18 647
2001	53	219068	67	954	10480	15 903
2002	-	234957	-	387	12570	21690
2003	-	210146	0	272	15053	18700
2004	5720	242304	0	1631	13669	24610

Source : élaboré à partir des données Douanes-Cnis (2005)

La lecture du tableau 8 montre que les importations de l'Algérie pour certains produits notamment la poudre de lait et la MGLA ont connu une baisse entre l'année 1995 et 1996 puisqu'elles sont passées respectivement de 184 017 à 130 152 tonnes pour la poudre de lait et de 21 584 à 14 395 tonnes pour la MGLA. Ceci est dû essentiellement à l'augmentation des prix sur le marché mondial à partir de 1993. Cette augmentation des prix résulte de l'abattage du cheptel au USA et de l'instauration des quotas laitiers au niveau des pays de l'Union Européenne. Ensuite, une tendance à la hausse est enregistrée pendant la période allant de 1997 à 2002 et plus particulièrement pour la poudre de lait avec 234 957 tonnes en 2002, pour la même période, la quantité de MGLA importée a atteint les 15 053 tonnes. Quant aux importations des fromages, elles sont passées de 15 316 tonnes en 1997 à 21 690 tonnes en 2002.

Ces hausses ont persisté jusqu'en 2004 et ont concerné pratiquement la totalité des produits.

La poudre de lait représente la plus grosse part des importations de l'Algérie en lait et produits laitiers. Elle était de l'ordre de 242 304 tonnes en 2004. Cette situation rend l'Algérie excessivement dépendante vis-à-vis du marché mondial.

2.10. LA DISTRIBUTION DU LAIT ET DES PRODUITS LAITIERS

Les circuits de mise en marché et les circuits de distribution des laits et produits dérivés deviennent de plus en plus complexes, en relation avec le recentrage des entreprises publiques et l'arrivée de nouveaux acteurs. Il est possible de ce fait de dégager trois grandes catégories de circuits (BENCHARIF, 2001) :

a) Les circuits informels

Ils concernent l'autoconsommation ou la vente de proximité du lait crû et des produits laitiers fabriqués de manière artisanale (l'ben, raeb, beurre de ferme..). Les quantités de lait collectées par les nouvelles mini-laiteries et les PME privées, sont également difficiles à mesurer et à évaluer ; elles sont encore considérées comme faisant partie des circuits informels.

b) Les circuits formels

Ils correspondent aux circuits hérités de l'ancienne organisation publique du commerce du lait industriel et des produits dérivés. En ce qui concerne les circuits formels longs, il convient de distinguer d'une part les produits transformés par l'industrie locale et d'autre part, la poudre de lait et les farines lactées pour être revendues en l'état.

Les circuits formels courts concernent la vente directe des unités de production aux consommateurs.

c) Les circuits émergents

Ils se sont développés récemment en relation avec la libéralisation de l'économie et la disparition des monopoles des entreprises publiques. Nous pouvons ainsi noter le développement rapide d'entreprises privées d'importation/distribution spécialisées dans la fonction de commerce en gros. Ces entreprises ont largement investi la gamme des produits de longue conservation (poudre de lait et lait infantile) et parfois la gamme du frais (fromage à pâte dure, beurre).

2.11. PERSPECTIVES DE DEVELOPPEMENT DE LA FILIERE LAIT EN ALGERIE

La filière lait est un des secteurs privilégiés dans le cadre du soutien à la croissance économique. Une série de mesures sont prises par le Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural dans le but d'améliorer la productivité du cheptel de production laitière et les conditions de collecte. Elles concernent l'ensemble des intervenants de la filière lait d'amont en aval (www.missioneco.org/algerie/documents_new).

Les opportunités de la filière lait algérienne sont nombreuses et diverses ; nous citerons comme exemple (www.missioneco.org/algerie/documents_new) :

- Un marché porteur (3 milliards de litres par an) ;
- La recherche d'investisseurs locaux ou étrangers ;
- L'ouverture de l'investissement au secteur de la collecte de lait ;
- Un potentiel important pour le développement des coopératives de production et de centres de collecte ;
- Un besoin d'améliorer le cheptel ;
- Un besoin de rajeunissement du BLM en Algérie ;
- Et enfin, un besoin du savoir-faire des professionnels étrangers.

Pour ce qui est des perspectives de développement du marché algérien du lait, certaines projections comme celles de la FAO ne sont pas très optimistes puisqu'elle prévoit pour 2010 (CFCE, 2003) une production laitière locale d'un peu plus de 1,7 milliard de litres ; et une consommation par habitant et par an en stagnation, voire en légère régression (100,4 litres/hab./an)

Toujours selon la FAO, en 2010, le marché global de consommation serait de 3,844 milliards de litres équivalent lait et le déficit prévisionnel estimé à 2,108 milliards de litres serait comblé par des importations massives ; les exportations restant marginales.

La résorption des déficits et la prévention des déficits prévus nécessiteraient la mobilisation soutenue de moyens considérables pour, d'une part, améliorer les performances du cheptel lesquelles ne peuvent s'obtenir que principalement par l'intensification de la production fourragère et, d'autre part, valoriser la production (importation de génisses, insémination artificielle, encadrement sanitaire, réalisation de centres de collecte et de mini-laiteries). Quant aux perspectives pour les échanges de produits laitiers en général, les échanges commerciaux avec les pays du bassin méditerranéen sont largement dominés par les pays européens avec une prépondérance très marquée de la France.

Les perspectives de croissance démographique et d'évolution de la production agricole font de l'Algérie, et pour longtemps encore, un marché captif de l'Union Européenne. Ces perspectives ne constituent donc aucune menace pour le marché européen (CFCE, 2003).

3. CONCLUSION

La filière lait en Algérie souffre de l'inexistence d'une politique laitière claire. L'Algérie en voulant protéger le pouvoir d'achat du consommateur a toujours appliquée une politique de bas prix à la consommation. Elle s'appuie pour cela, sur le recours à l'importation de quantités de plus en plus importantes de poudre de lait et de MGLA ce qui rend le pays fortement dépendant du marché mondial du fait d'une totale déconnexion de la sphère de production locale. Cette situation a toujours constitué le principal frein au développement de l'élevage laitier national. Cependant, dans la conjoncture actuelle, l'augmentation fulgurante du prix de la poudre de lait sur le marché extérieur devrait amener l'Algérie à orienter ses efforts vers l'amélioration de la productivité du troupeau bovin laitier si elle veut préserver l'avenir de la filière lait.

CHAPITRE III

PRESENTATION DE L'ENTREPRISE TCHIN-LAIT

On retient du rappel sommaire des théories et des méthodes au chapitre 1 que l'analyse de la stratégie d'une entreprise comporte deux grandes composantes :

- Celle de l'analyse externe où sont examinés les facteurs environnementaux fondamentaux par leurs implications sur l'entreprise et qui permettent de déceler les opportunités et les menaces auxquelles l'entreprise doit se préparer. A cette étape, l'analyse considère d'une part l'environnement général pour identifier les opportunités et les menaces globales. C'est pourquoi le chapitre II précédent s'est arrêté sur l'analyse de l'industrie laitière en Algérie et dans le monde parce que la position d'une entreprise est fortement structurée et déterminée par l'industrie dans laquelle elle active.
- Celle de l'analyse interne ou du diagnostic interne où sont analysées les forces et les faiblesses propres à l'entreprise, à travers le diagnostic des principales fonctions qui sont comparées à celles de ses principaux concurrents. Cela nous permet d'évaluer son positionnement actuel et prévisible sur le marché ainsi que d'apprécier la pertinence de ses choix stratégiques. C'est l'objet des chapitres qui suivent.

Pour un secteur d'activité industrielle donnée, ici l'industrie laitière, les facteurs de l'environnement sont structurels et s'imposent à toutes les entreprises présentes dans l'activité. Mais chaque entreprise dispose d'une combinaison de ressources propres différente de celle des autres entreprises.

La stratégie pour une entreprise consiste à choisir la combinaison optimale de ses ressources et compétences propres et d'en déduire un ensemble d'actions qui les exploitent de manière optimale.

En d'autres termes, la stratégie est l'art de combattre dans un champ d'activité ouvert à la concurrence, d'y obtenir des avantages sur les concurrents, de s'adapter constamment aux stratégies des concurrents et d'agir sur son environnement pour survivre et améliorer un positionnement soutenable dans le long terme.

Le succès ou l'échec d'une entreprise est donc fortement déterminé par la nature de la stratégie qu'elle met en œuvre pour affronter ses concurrents et influencer sur son environnement.

Notre travail va consister à identifier et caractériser la stratégie concurrentielle de l'entreprise Tchîn-lait et ses choix stratégiques dans les différents domaines à travers le diagnostic de ses principales fonctions et de ses comportements.

Nous avons choisi de nous baser sur les méthodes et outils développés par les théoriciens de l'analyse stratégique comme PORTER mais aussi sur ceux développés par les praticiens comme l'analyse SWOT (pour forces, faiblesses, opportunités et menaces) pour être aussi complet que possible dans l'analyse.

Le choix de la méthode nous a souvent été dicté par la nature des informations dont nous avons pu disposer.

1. HISTORIQUE

Au préalable, il convient de présenter l'entreprise concernée par cette analyse.

Tchin-lait était à l'origine une PME familiale créée en 1954, spécialisée dans les boissons gazeuses appelée Tchin-Tchin. L'arrivée sur le marché algérien des grandes firmes multinationales telles que COCA COLA et PEPSI COLA l'a contrainte à rechercher une autre activité où la concurrence serait moins aigüe d'où l'idée d'une reconversion vers le lait UHT (Ultra Haute Température), activité où elle a capitalisé une longue expérience dans le conditionnement des produits sous forme liquide.

C'est ainsi que l'usine Tchin-lait est née. Elle est entrée en exploitation en mai 2001 et se trouve implantée sur l'ancien site de la limonaderie Tchin-Tchin à 300 m de la sortie de la ville de Béjaia vers Alger (RN n°12, Bir Slam).

Tchin-lait est une société privée de droit algérien, constituée juridiquement en SARL, dotée d'un capital social de 153.700.000 DA qui est détenu majoritairement par le gérant de la société M.Fawzi BERKATI.

Tchin-lait est une entreprise individuelle à caractère familial ; les associés, tous membres de la même famille, sont quasiment virtuels et n'ont été associés au partage des parts sociales que pour répondre à des obligations réglementaires. Ils ne pèsent pas dans le processus de décision et ne présentent aucun obstacle sur le pouvoir de décision qui se trouve être entièrement détenu entre les mains du directeur général.

CANDIA qui est une grande marque française de lait appartenant à la société CEDILAC est présente en Algérie depuis plusieurs années grâce à ses exportations de lait liquide, stoppées en 1998 suite à une hausse importante des taxes douanières.

Le lait CANDIA ainsi que ses campagnes publicitaires, ont largement contribué à la notoriété de la marque sur le territoire national.

Plusieurs industriels algériens se sont spontanément adressés à CANDIA afin de se lancer dans le marché du lait. Le projet de l'entreprise Tchin-lait a retenu son attention. C'est ainsi qu'en 1999 une franchise CANDIA est née en Algérie.

2. METIERS ET DOMAINES D'ACTIVITES

Tchin-lait a pour principal métier, celui de fabriquer du lait de consommation qui se caractérise par sa longue conservation hors chaîne de froid (UHT : Ultra Haute Température).

Ce métier de fabricant s'exprime dans deux principaux domaines d'activités :

- Les laits blancs longue conservation déclinés sur une gamme de trois types de produits : demi écrémé, silhouette et entier.

- Les laits boissons aromatisées également déclinés sur une gamme de plusieurs produits : candy choco, candy jus et candy fraise.

Les responsables de Tchik-lait ont obtenu l'exclusivité pour la fabrication et la commercialisation de toute la gamme Candia qui totalise une trentaine d'années d'expérience sur le marché international et en particulier sur le marché français. Un atout de taille dans un environnement national longtemps sevré de cette variété de choix. Une exclusivité conditionnée cependant par un respect rigoureux des standards européens en la matière.

Cette forme de coopération permet à Tchik-lait de développer ses compétences et la maîtrise des technologies liées au procédé UHT ainsi que des techniques de conditionnement sous emballage en carton plus pratique et qui protège le produit de l'air et de la lumière lui permettant de conserver toutes ses qualités gustatives sur une plus longue durée que les emballages en film plastique.

Le choix du secteur de la production de lait s'explique par la raison suivante :

C'est un produit de consommation de base qui représente l'un des plus importants marchés mondiaux et un important potentiel de marché encore en croissance en Algérie.

L'Algérie est devenue un marché important pour le lait à la suite de l'intervention soutenue et multiforme des pouvoirs publics pour assurer à la population une alimentation suffisante.

Le marché algérien est évalué à plus de 3 milliards de litres/an, soit une consommation moyenne de 114 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 qui requiert la continuité et la non rupture 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 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.

L'introduction du procédé UHT permet donc de pallier les aléas de la distribution et de l'étalage des produits, notamment en saison chaude, car il est doté d'une technologie ultra moderne. Le lait UHT est un lait de longue conservation ce qui réduit les pertes pour l'entreprise et pour le client.

La marque CANDIA était déjà très appréciée par le consommateur algérien. Les dirigeants de Tchik-lait pensent qu'elle a en effet le pouvoir d'influencer les

attitudes et les comportements des clients en créant de la proximité et de la confiance entre le produit et l'individu.

L'image de marque CANDIA et son taux de notoriété exceptionnel peuvent donc profiter à l'entreprise Tchín-lait.

3. LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

Implantée sur l'ancien site de la limonaderie Tchín-Tchín à la sortie de la ville de Béjaia, Tchín-lait est une laiterie moderne qui produit et commercialise le lait longue conservation UHT sous le label CANDIA.

Elle est construite sur une superficie de 3000 m², comprenant principalement un atelier de production/ conditionnement, un laboratoire d'analyse microbiologique et physico-chimique du lait, les utilités (chaudière, station de froid...) et l'administration générale.

La figure 8 rapporte la manière dont la direction générale de l'entreprise Tchín-lait a réparti ses différentes tâches.

❖ **Direction laboratoire** : elle s'occupe du contrôle de la qualité du produit à toutes les étapes de la production. Cette direction comprend deux laboratoires qui sont :

- **Le laboratoire d'analyse physico-chimique** pour le contrôle des paramètres physico-chimiques du produit tels que le taux de matière grasse, l'acidité, le PH, etc....

- **Le laboratoire de microbiologie** pour le contrôle de la stérilité du produit.

❖ **Direction technique** : Les principales tâches de cette direction consistent en l'entretien mécanique, électrique et électronique des machines de traitement et conditionnement du lait, la gestion des stocks de pièces de rechange et l'entretien des utilités (chaudières, compresseurs, bacs à eau glacée, chambres froides, station de traitement des eaux).

❖ **Direction production** : Celle-ci s'occupe essentiellement du processus de production (réception, reconstitution et traitement thermique du produit) et du packaging (conditionnement des produits finis sur emballage : fardage et palettisation).

❖ **Direction marketing** : La direction marketing s'occupe principalement des études de marché, du lancement de nouveaux produits et de la publicité et communication.

❖ **Division commerciale** : Cette division a pour mission d'effectuer le suivi des commandes clients, la gestion des stocks produits finis et l'achat des matières premières pour les besoins de fonctionnement par le biais de deux services : un service achats locaux et un service achats à l'étranger et gestion des stocks des matières premières.

❖ **Direction administration générale** : Elle a pour tâches la gestion administrative de l'entreprise et la gestion du personnel.

❖ **Direction finances et comptabilité** : Cette direction comprend un service comptabilité (générale et analytique) et un service budget (finances).

❖ **Service qualité** : La principale mission de ce service est la mise en place de la norme ISO9001/2000.

❖ **Service hygiène et sécurité** : Il a pour mission le contrôle et la préservation de l'hygiène, de la propreté et de la sécurité dans l'enceinte de l'usine.

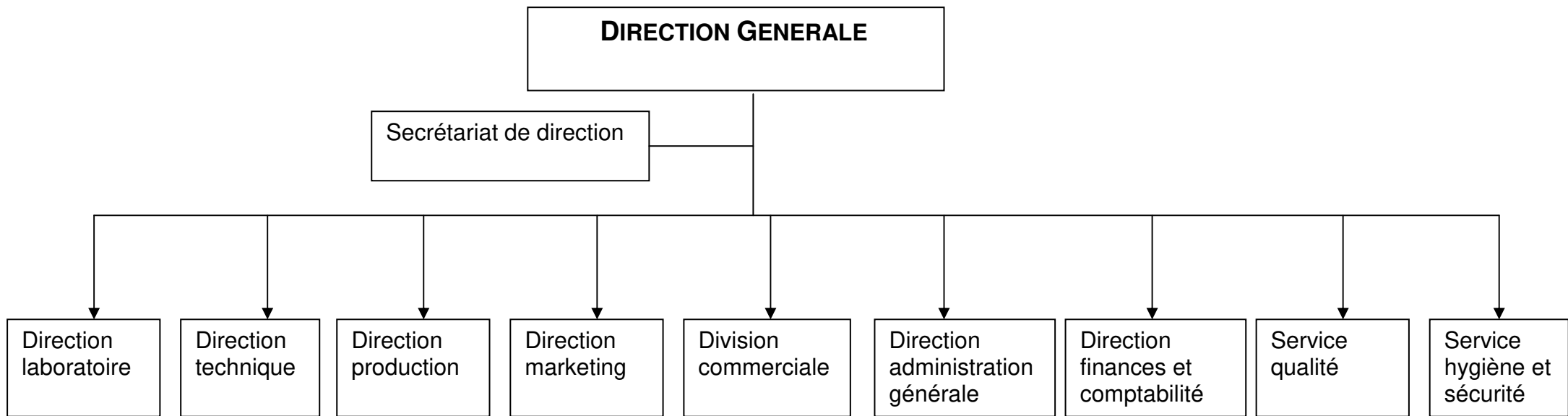


FIGURE 8 : ORGANIGRAMME DE L'ENTREPRISE TCHIN-LAIT

Source : documents internes de l'entreprise (2006)

4. LA CULTURE D'ENTREPRISE

L'existence de la concurrence crée pour les entreprises une situation d'insécurité et d'instabilité puisqu'à tout moment leurs parts de marché peuvent être captées par les concurrents. Cela les amène à développer certains comportements qui sont fortement déterminés par leur histoire et leur culture.

Les choix stratégiques mis en œuvre par une entreprise sont donc avant tout déterminés par des facteurs culturels

On entend par culture d'entreprise, l'ensemble des manières de penser, de sentir et d'agir qui sont communes aux membres d'un même groupe social (valeurs, croyances). La culture est l'univers où les acteurs peuvent communiquer et repérer ce qui les unit ou les différencie (MEIER, 2005).

Chaque entreprise a une personnalité représentée par son identité (ensemble des éléments spécifiques à une organisation) et sa culture.

Etudier la culture d'une entreprise devient nécessaire dès lors qu'un changement est susceptible de remettre en cause le système de valeurs de l'entreprise. Mais comprendre la culture d'une entreprise est une tâche tout aussi essentielle que difficile (Meier, 2005)

SCHOLTES et JOHNSON, (2002) proposent d'analyser la culture d'entreprise à partir de l'étude des croyances implicites de l'organisation et des manifestations physiques de sa culture. Ce tissu culturel comprend l'identification du paradigme de la firme (système de conviction) et plusieurs éléments constitutifs d'une culture, comme les rites et routines, les mythes, les symboles, les systèmes de contrôle ainsi que les structures organisationnelles et de pouvoir.

4.1. LE PARADIGME DE L'ENTREPRISE TCHIN-LAIT

Le paradigme s'articule autour de cinq principes :

- Un produit différent de ceux déjà disponibles sur le marché (nouveau produit, nouveau marché, nouveaux clients)
- Le segment de marché visé : les ménages à haut et moyen revenu (produit haut de gamme)
- Un produit sain, de qualité et moderne (nouvelle technologie et emballage)
- Un produit longue conservation hors chaîne de froid
- L'alliance d'un produit de base - le lait - et de produits innovants à forte valeur ajoutée (candy jus, candy choco).
- Des produits disponibles partout dans différents endroits du territoire et à tout moment.

4.2. LES VALEURS DOMINANTES

Les valeurs fondamentales qui se trouvent être au cœur de la stratégie de l'entreprise sont les suivantes :

- *La fonctionnalité* qui vise à simplifier la vie du consommateur en proposant des produits d'une grande simplicité d'utilisation ;
- *La disponibilité* grâce à des dépositaires qui se trouvent dans la quasi totalité des différentes régions du territoire national ;
- *L'universalité* qui se décline par une focalisation sur une marque phare « CANDIA », ayant une très forte notoriété dans le monde entier et qui couvre toutes les activités de l'entreprise (laits blancs et laits boissons) ;
- *L'endurance et la qualité* qui confèrent aux produits une durée de vie importante grâce au procédé UHT qui permet une longue conservation hors chaîne de froid ; les laits de consommation ont une durée de vie de 3 mois et celle des laits aromatisés de 6 mois ;
- *L'adaptabilité* qui est une relation permanente avec les tendances du marché en vu d'adapter l'offre des produits aux désirs de la clientèle ;
- *La diversité culturelle* grâce à la mise en place d'une culture managériale mettant en avant l'esprit d'ouverture (respect mutuel, éthique, acceptation de la diversité), le management d'équipe et la valorisation des différences.

4.3. LE SYSTEME DE POUVOIR ET DE CONTROLE

4.3.1. LE POUVOIR

Avant sa reconversion dans la production de lait UHT, Tchín-Tchín était à l'origine une entreprise familiale, spécialisée dans les boissons gazeuses depuis 1954.

Par nature, une entreprise familiale se caractérise par la concentration du pouvoir et de la propriété entre les mains d'une famille dont les membres cherchent à maintenir des liens sociaux (réseau familial) et de l'influence au sein de l'organisation (LIZ, 1995 in MEIER, 2005).

Ce type d'entreprise possède ainsi trois caractéristiques fondamentales, à savoir la multiplicité des rôles joués par les membres de la famille, l'influence que peut exercer l'institution familiale sur la vie de l'entreprise et l'intention de continuité inter générations (MEIER, 2005).

Tchín-lait, malgré le discours affiché par ses propriétaires reste une entreprise familiale où tous les pouvoirs sont concentrés entre les mains des membres de la famille et dont l'essentiel des ressources en provient. L'entreprise est totalement contrôlée par le propriétaire Mr Fawzi BERKATI et il y a très peu de participation des autres catégories du personnel dans la décision.

La plupart des postes de direction sont occupés par des membres de la famille BERKATI comme par exemple la direction marketing dirigé par Mr Tejeddine BERKATI. De plus on retrouve les membres de la famille partout en tant que simples agents au niveau de la production, de la maintenance...etc. En plus, les procédures de recrutement favorisent l'emploi des membres attachés à la famille ; le souci permanent étant de rechercher la loyauté et de renforcer l'unité et l'appartenance dans cette entreprise. Ce choix n'est pas affiché et n'est pas explicitement reconnu mais il est très conforme à une valeur largement dominante en Algérie. C'est peut être cette valeur qui fait la force de l'entreprise en assurant un climat social très serein et empreint de respect envers la hiérarchie. Ainsi, les membres du personnel interpellent le propriétaire en utilisant l'expression « Aami ou Khali Fawzi ». Il y a donc une atmosphère paternaliste très marquée qui renforce la cohésion et la solidarité de l'entreprise. On se sent membre et partie prenante de l'entreprise parce qu'au départ on est membre de la famille ou de la tribu.

4.3.2. LE CONTROLE

En ce qui concerne le système de contrôle, Tchîn-lait dispose d'un manuel de management de la qualité qui est une œuvre commune de l'entreprise. Il décrit le système de management de la qualité mis en place, conformément aux exigences de la norme ISO 9001 : 2000 (Annexe 1).

Le manuel de management de la qualité de Tchîn-lait énonce la politique adoptée afin de :

- Démontrer l'aptitude à fournir régulièrement un produit conforme aux exigences des clients et aux exigences réglementaires applicables ;
- Chercher à accroître la satisfaction des clients, par l'application efficace du système et en particulier mettre en œuvre un processus d'amélioration continue.

Ce manuel de management de la qualité s'applique à l'ensemble des structures de Tchîn-lait.

4.4. LES SYMBOLES

4.4.1. LA MARQUE

Le rôle de la marque est d'identifier le bien ou le service proposé par un producteur ou un distributeur. Selon HELFER (1987), une marque est un nom, un terme, un signe, un symbole, un dessin ou toute combinaison de ces éléments servant à identifier les biens ou les services d'un vendeur ou d'un groupe de vendeurs et la différencier des concurrents. Tchîn-lait produit et commercialise sous la marque CANDIA tous ses produits. De ce fait, elle bénéficie de la notoriété et de l'image de marque de cette dernière. La marque CANDIA a été créée en 1971 ; elle vient du mot Candide qui signifie l'innocence. Tchîn-lait a conclu un contrat avec la société française d'envergure CEDILAC pour bénéficier de cette marque relativement connue en Algérie mais aussi de son savoir faire.

4.4.2. LES VALEURS DE LA MARQUE CANDIA

Les valeurs de la marque Candia sont la naturalité, la proximité, la simplicité, l'affection, la joie de vivre et la convivialité.

4.4.3. LE LOGO

Selon CHIROUZE (1995), le logo est un symbole graphique ou une typographie particulière représentant une entreprise, un produit ou une gamme. Le logo de l'entreprise Tchîn-lait est le suivant :



Les contours et les arrondis symbolisent la douceur, la goutte de lait symbolise la vie et la couleur bleue signifie la pureté.

Tchîn-lait a gardé le même graphisme que Candia France. Chaque élément du graphisme de l'emballage des produits Tchîn-lait porte la signification suivante :

- Le ciel bleu qui signifie la fraîcheur et la naturalité
- La couleur bleu clair signifie la légèreté et la fraîcheur
- Le soleil est synonyme de la vie
- Le soleil levant symbole de l'épanouissement et de la croissance
- La rivière de lait qui signifie l'abondance, la générosité et la fluidité
- La couleur blanche symbole de la pureté
- La vache et les collines qui symbolisent la nature, le plein air et la liberté
- La ferme signifie l'authenticité du produit.

4.5. LES MYTHES ET LES TABOUS

4.5.1. LES MYTHES

Parmi les principaux mythes de l'entreprise Tchîn-lait, on peut identifier en premier lieu l'esprit d'innovation de ses dirigeants en vue de satisfaire continuellement les désirs et besoins des consommateurs. C'est là un mythe non fondé parce que les capacités et les compétences de l'entreprise lui permettent au mieux de copier ce que veut bien lui céder CEDILAC et ne la mettent pas en mesure de créer et d'innover par elle-même.

4.5.2. LES TABOUS

S'il est toujours difficile d'aborder les tabous d'une entreprise, Tchîn-lait comme toute entreprise a connu des accidents de parcours dont on peut citer l'échec dans le cas des produits frais (L'ben, raib, fraîcheur et crème fraîche). L'entreprise a préféré abandonner leur production pour ne pas mettre en cause sa notoriété à cause du non respect de la chaîne de froid au niveau des distributeurs. L'entreprise se trouve donc avec de l'emballage et des machines qu'elle n'utilise plus et qui de

plus ne sont pas encore amortis ce qui pèse gravement sur l'équilibre de sa structure financière.

4.6. LES RITES ET ROUTINES

L'entreprise a mis en place un certain nombre de rites qui permettent de rythmer la vie des salariés :

- La formation du personnel au niveau des usines CANDIA en France ;
- Un programme de formation du personnel afin d'avoir des connaissances en comptabilité et en anglais ;
- La médiatisation autour du lancement permanent des nouveaux produits (communication événementielle, marketing direct,...etc.). A vrai dire, les actions dans ce domaine n'ont atteint un niveau significatif que lors des premières années et ont fortement diminué actuellement ; l'entreprise ne semblant pas en mesure de les supporter financièrement et n'ayant pas introduit de nouveaux produits.

4.7. SYNTHÈSE GRAPHIQUE ADAPTE DU TISSU CULTUREL DE SCHOLTES ET JOHNSON (2002)

En utilisant le « tissu culturel » de SCHOTLES et JOHNSON (2002), il est possible de représenter graphiquement les différentes caractéristiques culturelles de l'entreprise Tchou-lait (Figure 9).

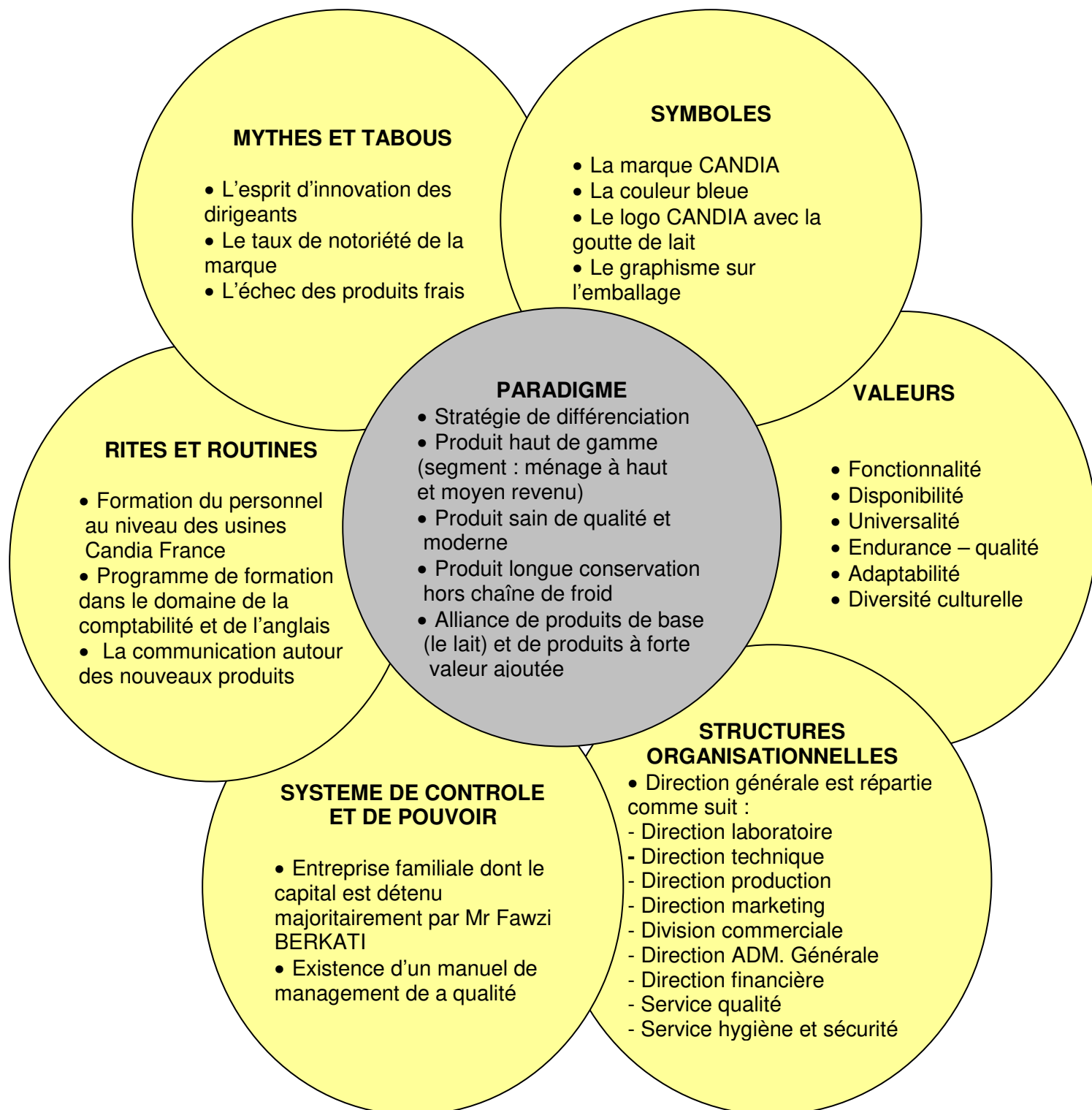


FIGURE 9 : TISSU CULTUREL DE L'ENTREPRISE TCHIN-LAIT

4.8. REMARQUES CONCLUSIVES SUR LA CULTURE D'ENTREPRISE CHEZ TCHIN-LAIT

L'analyse du tissu culturel de Tchín-lait montre que cette entreprise affiche explicitement des valeurs. Il faut savoir que celles-ci lui sont imposées par le partenaire (Candia France) qui procède une fois par an à des vérifications de l'entreprise par l'envoi de missions d'inspection.

Ces valeurs sont comprises et partagées au niveau des dirigeants et il semble également avoir à cœur dans leurs comportements la nécessité de s'y conformer dans leurs pratiques quotidiennes. Cependant, nous avons observé que le niveau culturel et la culture générale dans le pays font que les travailleurs algériens ne sont pas habitués à ce genre de pratique et ne semblent pas vraiment faire leur discours. La plupart considèrent qu'ils sont là juste pour gagner leur vie comme ils peuvent être ailleurs. A l'exception des membres de la hiérarchie, les discussions avec les ouvriers de Tchín-lait indiquent clairement que ces valeurs ne sont pas bien comprises.

Par ailleurs, comme la pratique généralement courante en Algérie est celle de la non diffusion de l'information, ce comportement a aussi été observé chez Tchín-lait où il y a des cloisonnements entre les services et les différents niveaux hiérarchiques, ce qui ne contribue pas à la diffusion des valeurs de l'entreprise et à leur partage.

Afin de confirmer ce que nous venons de dire, nous avons procédé à un test auprès de 20 personnes travaillant chez Tchín-lait et appartenant à différentes catégories socio-professionnelles, soit 2 directeurs, 4 chefs de département, 6 chefs de service et 8 travailleurs de base.

A chacun nous avons posé les questions suivantes et demandé de choisir une seule réponse parmi les différentes propositions :

1. Qu'est ce qui fait la particularité de l'entreprise Tchín-lait ?

- í La marque Candia mondialement reconnue.
- í Candia leader sur le marché du lait UHT en Algérie.
- í Bonne connaissance et maîtrise des technologies (procédé UHT)

2. Pourquoi travaillez-vous chez Tchín-lait ?

- í Bonne rémunération.
- í Possibilité d'évoluer.
- í Juste pour gagner sa vie.

3. Quitteriez-vous Tchir-lait si on vous offrait un travail mieux rémunéré de 5% ?

ġ Oui.

ġ Non.

TABLEAU 9 : REPARTITION DES REPONSES SUIVANT LES DIFFERENTES CATEGORIES SOCIOPROFESSIONNELLES (EN NOMBRE DE PERSONNES)

	Directeurs	Chefs de département	Chefs de service	Travailleurs de base
Question n°1				
La marque Candia	2	2	3	4
Candia leader sur le marché du lait UHT	0	1	0	2
Maîtrise des technologies	0	1	3	2
Question n°2				
Bonne rémunération	0	3	3	2
Possibilité d'évoluer	2	1	0	1
Juste pour gagner sa vie	0	0	3	5
Question n°3				
Oui	0	3	6	8
Non	2	1	0	0

Source : Etablie par nous même à partir des résultats de l'enquête (2006)

Les réponses reprises dans le tableau 9 indiquent clairement que les valeurs qu'affichent la direction générale ne sont pas vraiment comprises par les travailleurs et que cette adhésion aux valeurs affichées reste limitée au niveau de l'encadrement qui lui-même semble être divisé sur l'adhésion à ces valeurs. Plus de la moitié de l'encadrement seraient disposées à quitter l'entreprise si on leur offrait 5% de rémunération en plus.

CHAPITRE IV.

FORCES ET FAIBLESSES DE L'ENTREPRISE A TRAVERS LE DIAGNOSTIC DE SES FONCTIONS

1. LA SEGMENTATION STRATEGIQUE DES ACTIVITES DE TCHIN-LAIT.

La segmentation stratégique constitue une deuxième étape cruciale pour effectuer un diagnostic stratégique d'entreprise. De cette segmentation vont en effet dépendre les facteurs clés de succès associés à chaque domaine d'activité stratégique, l'identification de concurrents spécifiques et les choix en matière de stratégie concurrentielle et d'optimisation du portefeuille d'activités.

1.1. DEFINITION D'UN DOMAINE D'ACTIVITE STRATEGIQUE

Un domaine d'activité stratégique correspond à un ensemble homogène de biens et/ou services destinés à un marché spécifique, ayant des concurrents déterminés, et pour lequel il est possible de formuler une stratégie spécifique (MEIER, 2005)

1.2. LES CRITERES DE SEGMENTATION STRATEGIQUE DES ACTIVITES

On peut identifier les segments stratégiques d'une entreprise au regard de trois critères. Chaque segment stratégique doit inclure un ensemble d'activités, de produits et de ressources qui visent à répondre de manière homogène à un besoin ou une fonction clairement identifiée (au regard des attentes du marché défini en terme de produits, de services ou d'usage), reposent sur des technologies ou des savoir-faire précis et homogènes et disposent d'une concurrence spécifique.

1.3. LA SEGMENTATION ET LES DOMAINES D'ACTIVITES STRATEGIQUES DES PRODUITS DE TCHIN-LAIT

Tchin-lait est positionnée sur un seul est unique métier, la production et la commercialisation du lait longue conservation UHT et elle occupe la place de leader sur le marché du lait UHT en Algérie avec un chiffre d'affaires consolidé de 2,006 milliards de dinars en 2005 pour 243 salariés.

Le choix du positionnement de l'entreprise Tchin-lait sur ce marché est basé sur certains éléments dont les plus importants sont :

- C'est un marché de produits haut de gammes destinés à des catégories socioprofessionnelles à moyen et haut revenu et de niveau culturel élevé les rendant sensibles aux questions d'hygiène,
- La technologie utilisée qui permet une longue conservation du produit et l'emballage en carton qui le rend plus hygiénique et plus présentable que le sachet en plastique,

- L'absence de concurrents directs puissants sur le produit lait UHT liquide.
- L'application de l'analyse selon les trois critères rappelés ci-dessus permet d'identifier deux domaines d'activité stratégique chez Tchiv-lait.

Le tableau 10 qui rapporte les différents domaines d'activités stratégiques de l'entreprise Tchiv-lait ainsi que leurs principaux critères montre que l'entreprise Tchiv-lait décline son métier de base (la production de lait UHT) en deux principales activités.

TABLEAU 10 : LES DOMAINES D'ACTIVITE STRATEGIQUE DE L'ENTREPRISE TCHIV-LAIT ET LEUR PRINCIPAUX CRITERES

	LES LAITS BLANCS			LES LAITS BOISSONS		
PRODUITS	Lait UHT demi écrémé	Lait Silhouette	Lait Entier	Lait au chocolat	Lait aromatisé à la fraise	Lait additionné au jus de fruit
BESOINS	Aliment de base, essentiel à tous.			Produit de confort dont on peut éventuellement se passer ou remplacer.		
TECHNOLOGIES UTILISEES	<ul style="list-style-type: none"> - reconstitution de lait à partir de la poudre de lait ; - Pasteurisation ; - Stérilisation à 140°C pendant 4 secondes (procédé UHT) ; - Conditionnement. 			Même procédé que pour le lait UHT, avec en plus un mélange des différents arômes suivant ce qu'on veut produire.		
CONDITIONNEMENTS	Emballage Tetra pack ou Combibloc 1 litre.			Emballage Combibloc 1 litre, Tetra pack 20 cl avec paille et 1 litre avec bouchon	Emballage Tetra pack 20cl avec paille	Emballage Combi bloc 1 litre et Tetra pack 20cl avec paille.
LA CIBLE	Toute la famille	Femmes qui suivent un régime soit pour la ligne soit hypocalorique.	Les enfants et les personnes âgées.	Enfants âgés de 4 à 12ans.		Adolescents et jeunes adultes.
LES CONCURRENTS	<ul style="list-style-type: none"> - Lait pasteurisé en sachet ; - Lait cru ; - Lait en poudre type lahda ; - Les autres laits UHT, exemple : Ifki, Trèfle. 			<ul style="list-style-type: none"> - Les jus ; - Les boissons gazeuses ; - Les yaourts ; - Les autres boissons lactées, exemple : Danone, Trèfle. 		

- **LES LAITS DE CONSOMMATION**

Le lait est un aliment mondial, populaire à tous les âges. Il est défini comme le premier aliment de l'enfant dans sa première étape de croissance, il contient dans des proportions et selon les équilibres répondant aux besoins de l'enfant, les éléments nutritionnels indispensables à une croissance harmonieuse.

Le lait appartient au groupe d'aliments dits protecteurs ; il est considéré comme un aliment complet qui contient des protéines pour la croissance et l'entretien des os, du lactose qui est énergétique, des matières grasses pour constituer une réserve d'énergie et enfin des vitamines essentielles pour plusieurs fonctions vitales.

En matière de lait de consommation, Tchiv-lait a diversifié sa gamme en proposant trois types de lait à taux de matière grasse différents mais qui restent tout aussi essentiels du point de vue de leurs qualités nutritionnelles.

Pour chaque lait Candia, l'entreprise Tchiv-Lait a ciblé :

- Toute la famille pour le lait demi-écrémé ;
- Les femmes qui suivent un régime soit hypocalorique soit pour garder la ligne pour le lait silhouette ;
- Les enfants et les personnes âgées pour le lait entier.

Le lait Candia est un lait UHT (Ultra Haute Température) et contrairement au lait en sachet qui a une durée de vie de 24 heures, il est conditionné dans des contenants aseptiques scellés. Il se conserve dans son emballage à température ambiante pendant trois mois.

Le procédé UHT est un traitement en douceur qui préserve les qualités organoleptiques et nutritionnelles du produit. Il est emballé dans des boîtes en cartons dont la face externe est recouverte d'un film de polyéthylène et la face interne d'une feuille d'aluminium et d'un film de polyéthylène de telle sorte que le carton soit tout à fait imperméable au gaz et à la lumière. Le rôle de l'emballage est la protection du produit contre la contamination microbienne (éliminer tout risque de développement microbologique) et la détérioration chimique (dégradation nutritionnelle, garder les caractéristiques de goût et de couleur). Cette technologie reste assez complexe et nécessite un certain savoir faire. Cependant, elle n'est pas tout à fait inaccessible et ne constitue pas une barrière à l'entrée difficile (Annexe 2 et 3).

Les producteurs concurrents de lait en sachet plastique peuvent se lancer dans la fabrication du lait UHT en y mettant les moyens techniques et financiers nécessaires.

- **LES LAITS AROMATISEES**

Bien que le lait soit un aliment nutritif riche en protéines et en calcium essentiels au bon fonctionnement de l'organisme, certaines personnes n'aiment pas le consommer. Il fallait donc trouver un moyen afin de le leur faire boire autrement, d'où l'idée de créer un lait aromatisé (chocolat, fraise, jus d'orange et ananas...). C'est ce qu'a fait l'entreprise Tchiv-lait en créant toute une gamme de produits laitiers aromatisés ou encore des boissons lactées très diversifiées en proposant des

arômes différents afin de satisfaire les goûts des consommateurs quel que soit leur âge.

On retrouve dans les boissons lactées Candia le lait aromatisé chocolat et fraise (Candy choco et Candy fraise) pour les enfants âgés de 4 à 12 ans et le lait additionné à du jus de fruit (Candy jus : Orange-ananas, pêche-abricot et fruit des bois) pour les adolescents et les jeunes adultes.

Les laits aromatisés Candia sont également des laits UHT longue conservation conditionnés dans un emballage en carton aseptique soit sous format d'un litre avec bouchon soit de 20cl avec paille, lui permettant ainsi une durée de vie de six mois.

La technologie reste assez proche de celle du lait UHT sauf qu'il faut des processus et des équipements complémentaires de mélange ainsi que beaucoup de savoir faire pour réussir les mélanges. Elle est par conséquent une technologie moins accessible et peut constituer une barrière à l'entrée importante pour des concurrents qui ne disposent pas de ce savoir faire.

Les boissons lactées de Candia sont considérées contrairement au lait comme étant des produits de confort dont on peut éventuellement se passer et auxquels beaucoup d'autres produits peuvent se substituer. Dans ce DAS, Tchinq-lait a décidé de cibler là aussi le segment de la population à haut revenu et cultivé. Mais contrairement au lait blanc, Tchinq-lait fait face sur ce DAS à plusieurs concurrents de taille dont le plus direct est Danone avec son produit Danao qui est également un lait additionné à des jus de fruits (Orange- ananas, pêche-abricot et pomme-poire).

En plus de Danone, les boissons lactées ont un autre concurrent de taille qui est le jus de fruit. Le marché des jus de fruits en Algérie compte plus de 120 concurrents actifs. La plupart ont adopté une politique de suivisme qui donne au marché ce mouvement dynamique et de différenciation continue.

Le marché des jus de fruits représente un potentiel de 100 millions de litres ; Rouiba en occupe 30%, suivie de Punch et Royal avec plus de 14% de part de marché.

L'entreprise Tchinq-lait ne considère pas les laits aromatisés comme étant un segment important de son portefeuille d'activité. Elle préfère se concentrer sur le lait UHT de consommation car bien que sur ce segment, elle ne fourni aucun effort publicitaire, elle est bien implantée sur le marché algérien du lait UHT dont elle est pour le moment le leader.

2. ANALYSE DES VENTES DES PRODUITS DE TCHIN LAIT

Entrée en exploitation en Mai 2001, l'entreprise enregistre une progression des ventes de 40% chaque année. Celles-ci ont doublé en 3 années passant de 01 milliard de dinars en 2003 à plus de 2 milliards de dinars en 2005 (Tableau 11) Même si l'on tient compte du fait qu'il s'agit d'une entreprise nouvelle, cette évolution indique qu'elle se situe sur un marché en très forte croissance et dont les perspectives sont prometteuses.

TABLEAU 11 : EVOLUTION DES VENTES TOTALES DE L'ENTREPRISE EN QUANTITE ET EN VALEUR

Désignation	2003		2004		2005	
	Quantité (litre)	Valeur HT (DA)	Quantité (litre)	Valeur HT (DA)	Quantité (litre)	Valeur HT (DA)
Lait UHT	22.528.091	884.387.729	34.453.312	1.413.533.874	45.113.949	1.971.450.924
Produits frais	5.948.632	168.908.704	3.227.206	126.423.574	932.049	35.235.651
Total	28.476.723	1.053.296.432	37.680.518	1.539.957.448	46.045.998	2.006.686.576

Source : direction commerciale de l'entreprise Tchir-lait (2006)

Par catégorie de produits, les évolutions sont plus contrastées et vont expliquer les choix stratégiques de l'entreprise notamment l'abandon des produits fraîcheur et la diversification de la gamme des laits.

2.1. EVOLUTON DES VENTES DU LAIT DEMI ECREME

Le volume des ventes du lait demi écrémé a connu une forte progression en 2005 où il a atteint près de 4 millions de litres équivalent à une valeur de plus de 1,5 milliard de DA. Ce volume est en amélioration par rapport à l'année 2004 de 35% et de 78% par rapport à l'année 2003 (figure 10).

Le chiffre d'affaires en lait demi écrémé représente, à lui seul, 76% du chiffre d'affaires global en 2005. C'est le produit phare de l'entreprise.

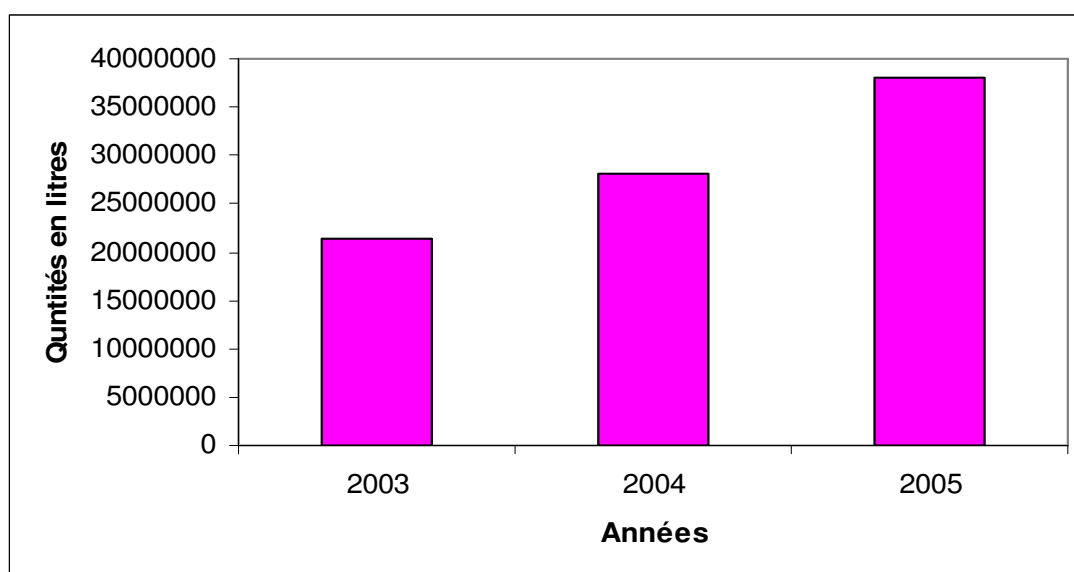


FIGURE 10: EVOLUTION DES VENTES DU LAIT UHT DEMI ECREME

Source : Etablie par nous même à partir des données de la direction commerciale, Tchir-lait (2006)

2.2. EVOLUTION DES VENTES DE SILHOUETTE

Le mois de janvier 2003 marque le début de la commercialisation du lait UHT silhouette. Depuis, les ventes n'ont cessé d'augmenter pour atteindre en 2005 un volume de 1,7 millions de litres, pour un montant de plus de 71 millions de DA (Figure 11).

La contribution de silhouette au chiffre d'affaires ne dépasse pas les 3,5% en 2005.



FIGURE 11: EVOLUTION DES VENTES DU LAIT SILHOUETTE

Source : Etablie par nous même à partir des données de la direction commerciale, Tchir-lait (2006)

2.3. EVOLUTION DES VENTES DU LAIT ENTIER

Le lancement du lait entier est survenu au cours du mois de ramadhan 2003. Les quantités vendues ont progressé en 2005 de 57% par rapport à 2004 où le volume des ventes a atteint près de 4 millions de litres soit une valeur de 170 millions de DA (Figure 12).

Le lait entier participe à hauteur de 8% au chiffre d'affaires global.

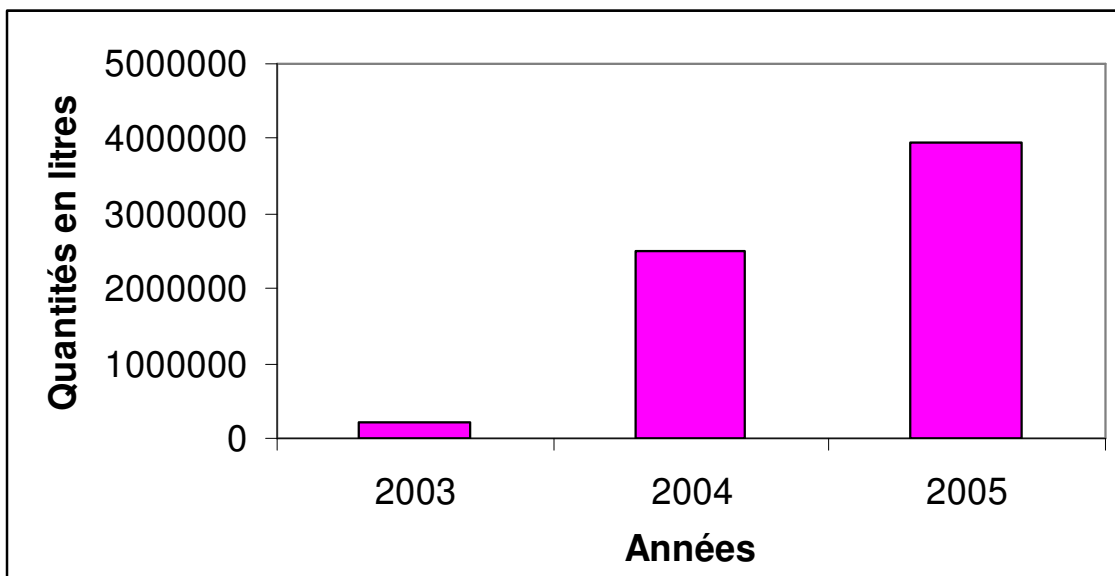


FIGURE 12: EVOLUTION DES VENTES DU LAIT ENTIER

Source : Etablie par nous même à partir des données de la direction commerciale, Tchir-lait (2006)

2.4. EVOLUTION DES VENTES DE L'BEN

L'accroissement du niveau d'activité ne s'applique pas au Leben. Au contraire, les ventes de celui-ci accusent une régression, de l'ordre de 85% par rapport à 2003 et de 75% par rapport à l'année 2004.

Les quantités vendues s'élèvent en 2005 à 225 000 litres, équivalent à un chiffre d'affaires de 7 millions de DA, représentant 0,35% du chiffre d'affaires global (figure 13).

La baisse des ventes de Leben résulte essentiellement de la faiblesse du réseau de distribution et du manque de production par rapport à la demande enregistrée pendant certains mois notamment le mois de carême.

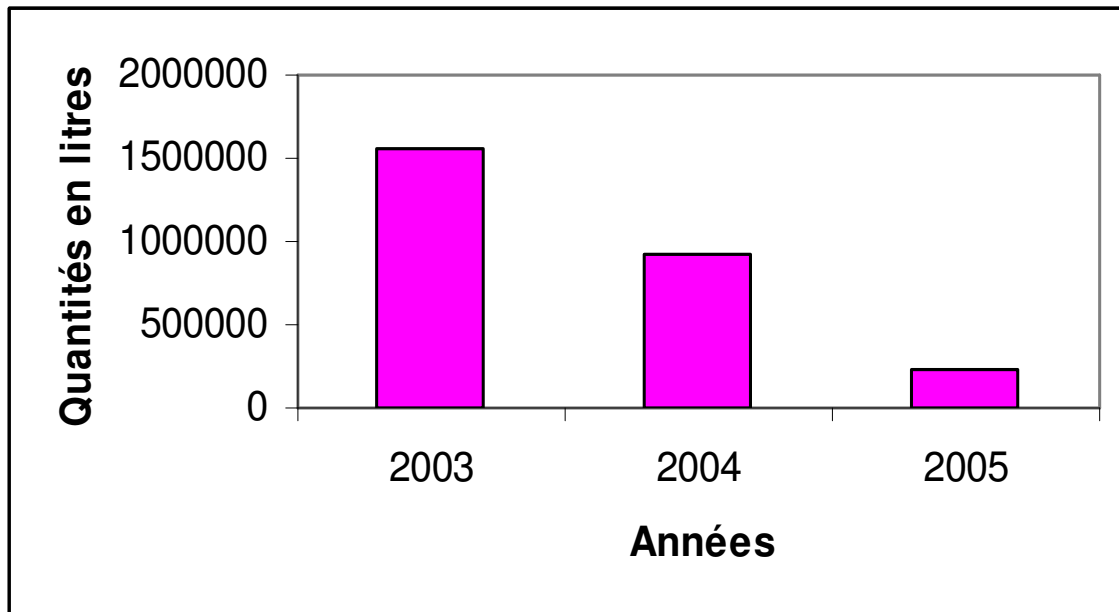


FIGURE 13: EVOLUTION DES VENTES DE LEBEN
 Source : Etablie par nous même à partir des données de la direction commerciale, Tchir-lait (2006)

2.5. EVOLUTION DES VENTES DE RAIB

En 2005, l'entreprise a commercialisé environ 600 000 litres de Raib pour un chiffre d'affaires de près de 23 millions de DA contre 59 millions de DA en 2004 (Figure 14), soit une diminution de 61%. Cette diminution est due:

- Au manque d'approvisionnement en lait cru,
- Une demande supérieure à l'offre (mois de ramadhan),
- A la faiblesse du circuit de distribution.

La valeur des ventes de Raib ne représente que 1% du chiffre d'affaires de l'entreprise pour l'année 2005.

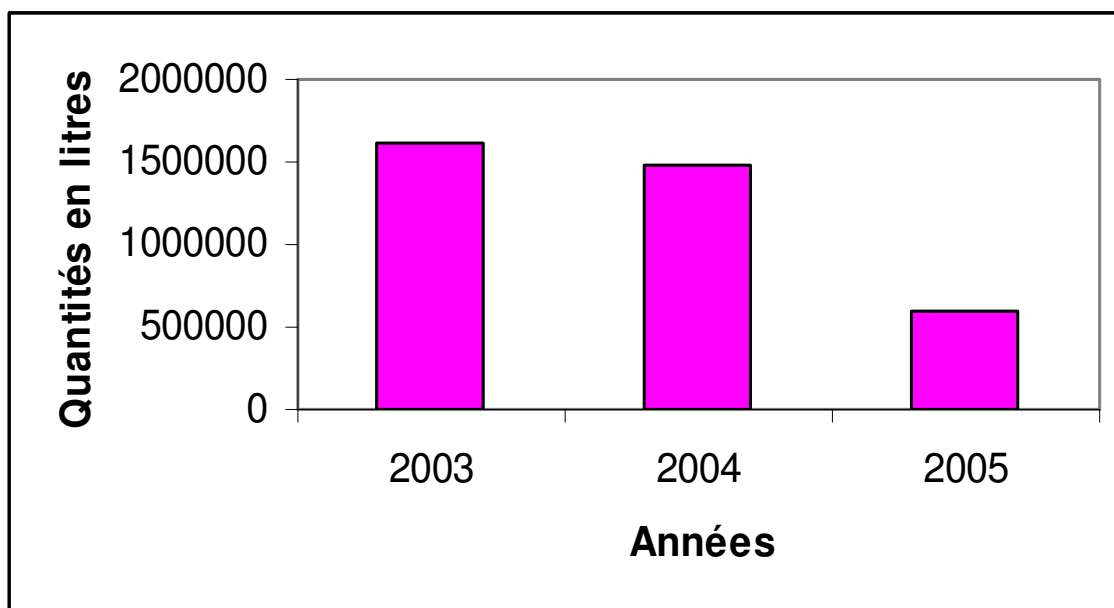


FIGURE 14: EVOLUTION DES VENTES DE RAIB

Source : Etablie par nous même à partir des données de la direction commerciale, Tchir-lait (2006)

2.6. EVOLUTION DES VENTES DE FRAICHEUR

Les premières productions de fraîcheur ont connu une forte demande. En 2003, les ventes ont atteint un volume de 2,8 millions de litres, soit un montant de 57,5 millions de DA. Les ventes ont diminué par la suite en 2005 et ne représentent plus que 52 millions de DA, soit une quantité de moins de 120 000 litres (Figure 15). Cette diminution peut s'expliquer du fait que l'entreprise a enregistré des réclamations répétées sur la qualité de ce produit (gonflement des briques et acidité du produit), ce qui a influencé énormément les ventes.

Fraîcheur participe à hauteur de 0,26% au chiffre d'affaires global alors qu'il était à 5% en 2003 et 2% en 2004.

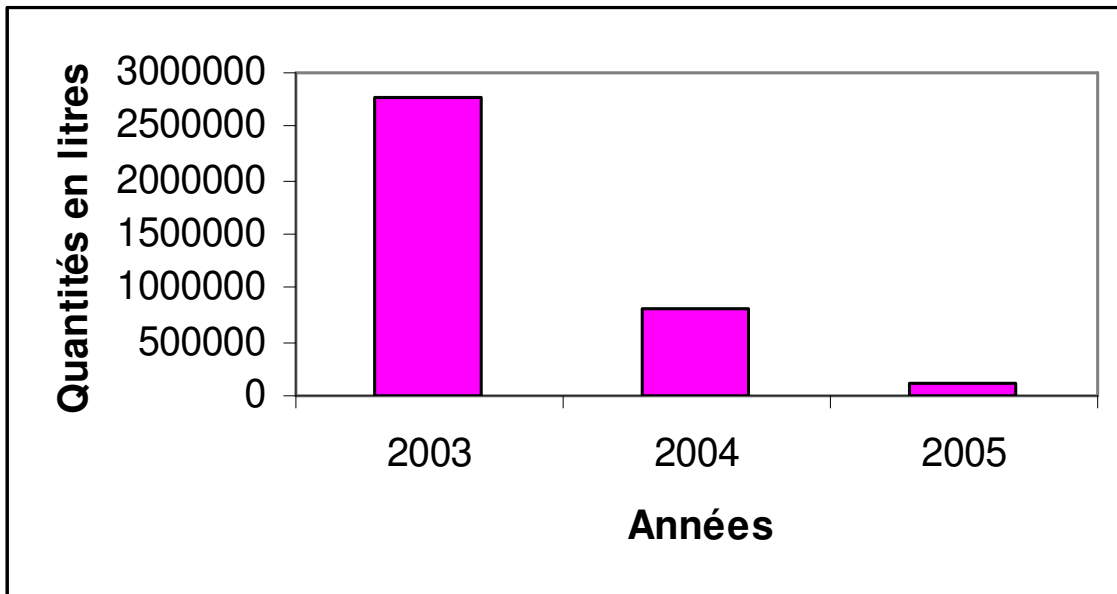


FIGURE 15: EVOLUTION DES VENTES DE FRAICHEUR

Source : Etablie par nous même à partir des données de la direction commerciale, Tchiv-lait (2006)

2.7. EVOLUTION DES VENTES DE LA CREME FRAICHE

En 2005, les ventes de la crème fraîche ont diminué d'une façon spectaculaire puisqu'elles sont passées de 13 000 litres en 2003 à moins de 6 000 litres en 2004 pour atteindre les 204 litres en 2005, soit une valeur négligeable de 38 760 DA (figure 16).

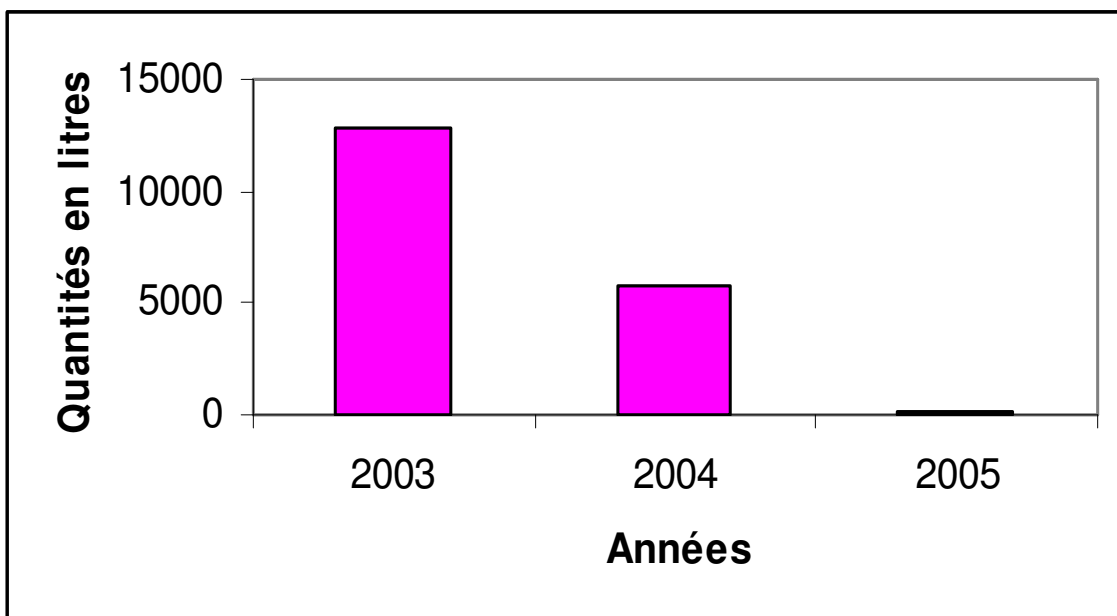


FIGURE 16: EVOLUTION DES VENTES DE LA CREME FRAICHE

Source : Etablie par nous même à partir des données de la direction commerciale, Tchiv-lait (2006)

2.8. EVOLUTION DES VENTES DE CANDY CHOCO

Candy choco a été lancé en juin 2004. Cette même année, les ventes ont enregistré un montant de 50 millions de DA ce qui représente une quantité de 1,8 million de litres.

En 2005, les ventes de Candy choco ont toutefois diminué pour se situer à 1,3 millions de litres, soit un chiffre d'affaires de 70 millions de DA. L'augmentation en valeur s'explique par une augmentation du prix de vente du produit au cours de l'année 2005 (figure 17).

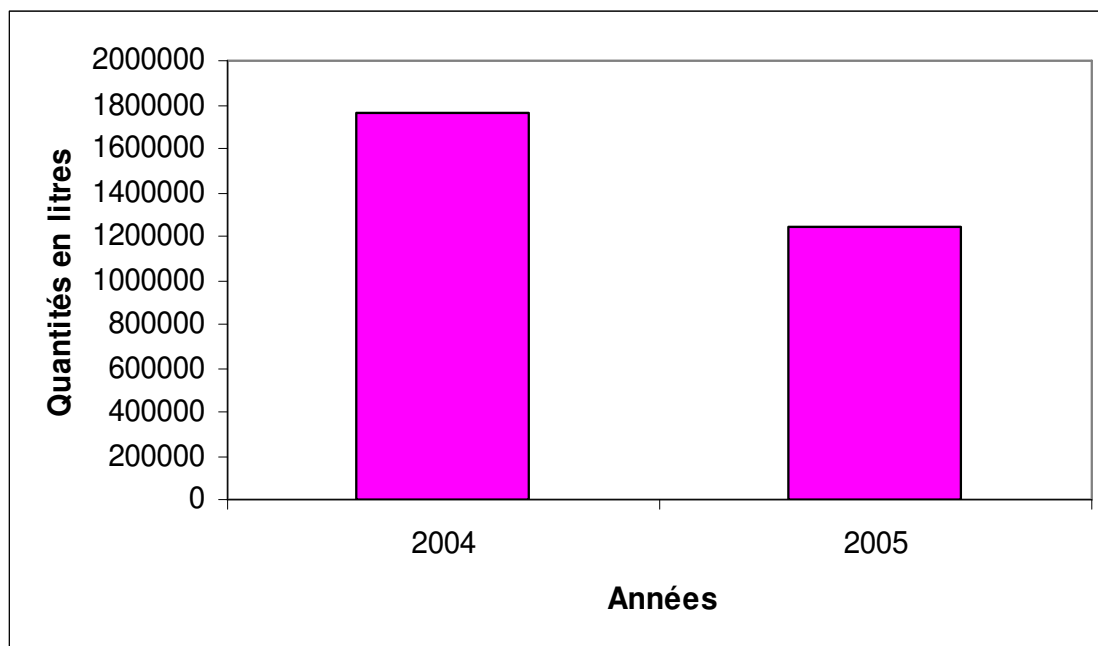


FIGURE 17: EVOLUTION DES VENTES DE CANDY CHOCO

Source : Etablie par nous même à partir des données de la direction commerciale, Tchiv-lait (2006)

2.9. EVOLUTION DES VENTES DE LAIT ET JUS

Le mois d'octobre 2004 marque le lancement de lait jus. Durant cette année, les ventes ont été de plus de 820 000 litres, mais elles ont fortement progressé en 2005 pour atteindre environ 2,5 millions de litres, équivalent à plus de 135 millions de DA (figure 18)

Le lait jus représente 6% du chiffre d'affaires global de l'entreprise en 2005.

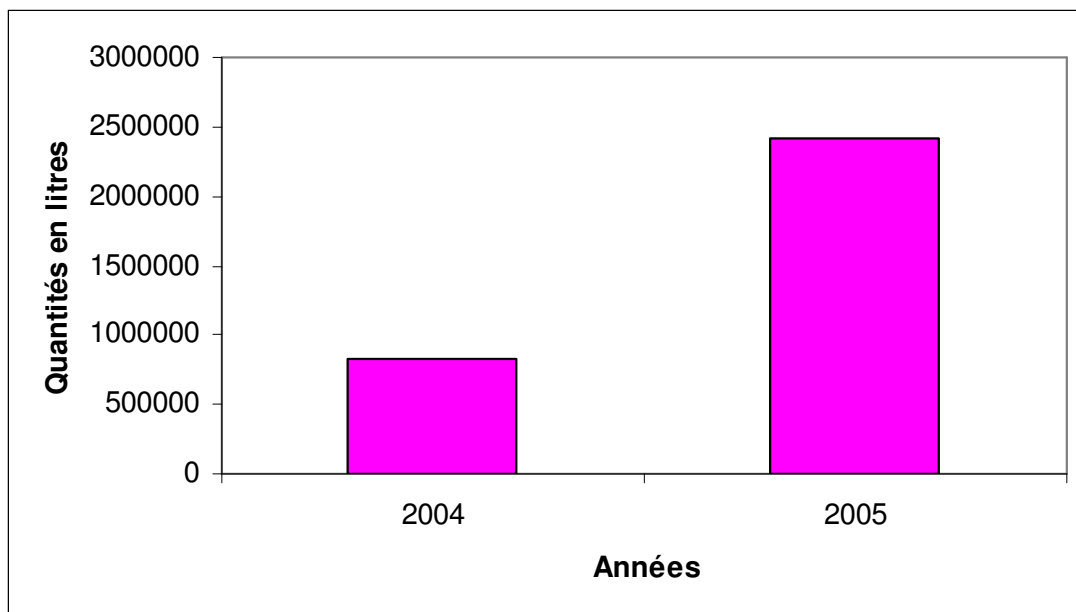


FIGURE 18: EVOLUTION DES VENTES DE LAIT ET JUS

Source : Etablie par nous même à partir des données de la direction commerciale, Tchiv-lait (2006)

2.10. REPARTITION DES VENTES PAR TYPE DE PRODUIT

La figure 19 qui récapitule les données relatives aux ventes par catégorie montre que le lait UHT contribue pour 98,24% au chiffre d'affaires global en 2005. Pour la même année, on remarque que la participation des produits frais au chiffre d'affaires reste faible avec seulement 1,76%. Elle ne cesse de diminuer par rapport à l'année 2003 et va amener l'entreprise à en arrêter la production.

En 2004, la part du lait UHT a augmenté d'environ 8% par rapport à l'année 2003, et en 2005 celle-ci a augmenté d'environ 7% par rapport à l'année 2004.

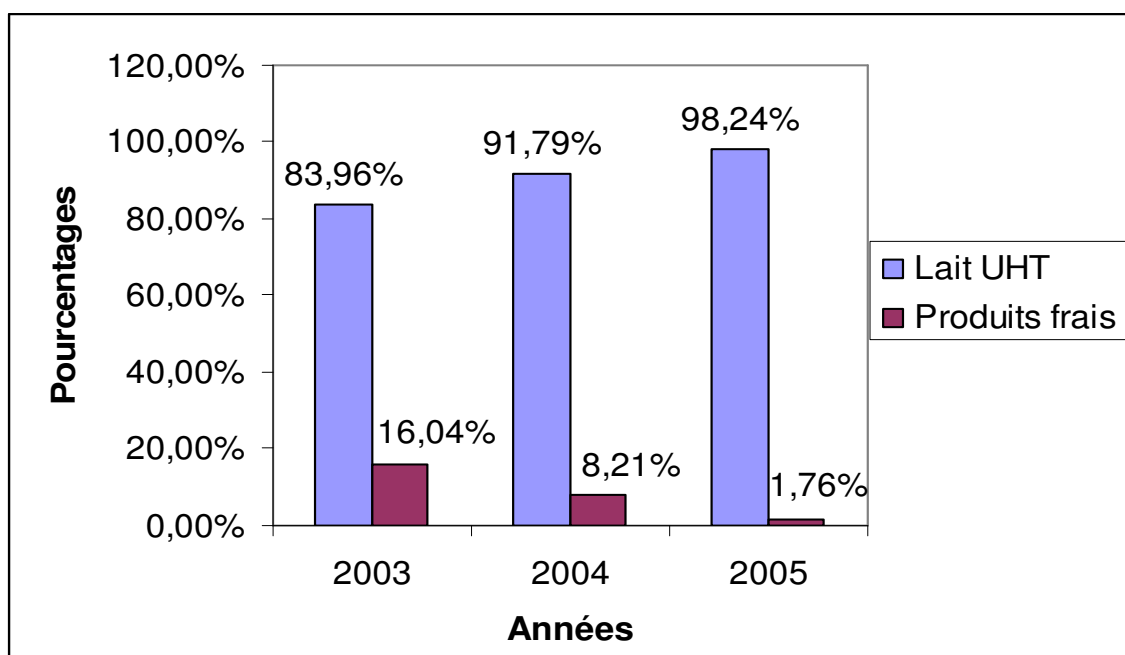


FIGURE 19 : REPARTITION DES VENTES PAR TYPE DE PRODUITS

Source : Etablie par nous même à partir des données de la direction commerciale, Tchín-lait (2006)

3. FORCES ET FAIBLESSES DE L'ENTREPRISE AU NIVEAU COMMERCIAL

Comme nous venons de le voir, les ventes des produits Candia notamment les laits UHT connaissent un fort taux de croissance, malgré que les efforts de marketing et de promotion aient été diminués faute de capacités financières adéquates.

Le marché en croissance du lait UHT offre une opportunité considérable de conquête de parts de marché pour l'entreprise, d'autant plus que première à s'y installer, elle bénéficie d'un avantage compétitif sur ses concurrents encore peu nombreux et en voie de s'implanter. D'ailleurs et par rapport à ses concurrents, ses choix en matière d'emballage sont plus cohérents (les concurrents ont choisi l'emballage sachet en plastique ce qui ne leur permet pas de se différencier nettement des producteurs de lait pasteurisé) et indiquent que l'entreprise a ainsi construit un avantage compétitif important.

Son choix de diversifier la gamme vers des produits de la même gamme tels que silhouette et entier est avisé parce que l'entreprise reste dans la même catégorie de clientèles sensibles aux fonctions de ces produits et qu'ainsi elle peut bénéficier de nombreuses synergies.

Le choix de Tchín-lait est pertinent parce qu'elle est bien positionnée sur le marché du lait de consommation UHT et parce qu'il n'y a pas de concurrents directs sur ce segment. Néanmoins, une connaissance plus fine et plus précise de ses consommateurs lui permettrait de développer une stratégie plus raisonnée et moins intuitive qu'actuellement.

L'abandon par Tchinq-lait de certains produits (les produits frais) semble être cohérent au regard de la croissance et de la concurrence dans ces marchés et au choix de stratégie - marché que vise l'entreprise.

Tchin-lait a choisi d'aller vers les catégories de consommateurs cultivés et ayant des revenus élevés c'est à dire principalement les catégories socioprofessionnelles tels que les cadres et les professions libérales résidant en zone urbaine.

Les produits frais sont destinés aux couches modestes à faible revenu et plus populaires. Ce sont, par ailleurs, des produits où la concurrence est élevée parce qu'une bonne partie du lait cru concerne ces produits à travers les réseaux traditionnels de distribution et à des prix inférieurs

Enfin, les consommateurs de ces produits sont peu attentifs aux questions d'hygiène et la compétition ne pouvait pas être à l'avantage de Tchinq-lait qui construit précisément ses avantages compétitifs sur ces facteurs d'hygiène et de qualité. Le choix de leur abandon est une décision stratégique fondée.

Dans le segment des laits aromatisés, l'entreprise a du mal à faire face à la concurrence et ses perspectives de développement dans ce segment restent fragiles.

La raison de la faible compétitivité tient au fait que Tchinq-Lait n'est pas en mesure de construire un avantage compétitif réel en termes de qualité et de renommée contrairement à son principal concurrent.

Tchin-lait développe elle-même les recettes de certaines de ses boissons lactées dont Candy choco alors qu'en matière de recherche et développement, elle est faiblement outillée. Elle ne procède pas de manière scientifique (tests de dégustation, enquêtes de consommation...) et élabore ses produits de manière subjective sur la base d'indications sur le goût déterminé par un nombre réduit de ses propres employés non représentatifs des populations clientes des produits.

Pour compléter cette analyse de la fonction commerciale et identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise à ce niveau, il est utile de voir si les autres décisions de l'entreprise et ses choix dans les domaines des actions de distribution et de promotion sont cohérents avec les choix commerciaux stratégiques de l'entreprise et contribuent à renforcer ses avantages compétitifs ou les fragilisent.

4. ANALYSE DE LA FONCTION MARKETING

4.1. LA PROMOTION DES PRODUITS PAR L'ENTREPRISE

Une direction marketing a été créée en décembre 2000 au sein de l'entreprise. L'effectif de cette direction comprend quatre personnes: un directeur marketing assisté de trois collaborateurs, le premier chargé de la mise en place de la politique marketing, le second des opérations du marketing direct et du sponsoring, le troisième du service consommateur.

Son objectif initial était la préparation du lancement du lait UHT sur le marché algérien et ses missions aujourd'hui consistent à fidéliser les clients, en conquérir de nouveaux, réagir aux stratégies commerciales des concurrents pour garantir le développement et la pérennité de Tchinq-lait. A ce titre, cette direction a, les premières années de vie de l'entreprise, effectué des études sur le marché du lait en Algérie et mené une enquête de consommation et une étude technico-économique pour évaluer les opportunités de lancement et d'investissement dans le lait UHT et

construire et développer l'image et la notoriété de la marque CANDIA en Algérie. Toutefois, ces dernières années, l'entreprise a considérablement limité ses actions de promotion commerciale. L'entreprise compte dorénavant quasi exclusivement sur les retombées des actions de promotion de la société CEDILAC qui lui fournit les droits de franchise en tablant sur le fait que les campagnes publicitaires de Candia France arrivent à toucher le consommateur algérien par le biais des campagnes télévisées captées en Algérie.

Cela peut s'avérer une erreur stratégique à terme car non seulement ces publicités peuvent ne plus parvenir dans les foyers algériens mais surtout parce que les comportements des consommateurs ne sont pas toujours les mêmes en Europe et en Algérie et parce que les concurrents comme Danone adaptent leurs messages au consommateur algérien et utilisent les canaux de promotion locaux accessibles à ces consommateurs.

Laisser le terrain vide peut s'avérer dangereux si des concurrents s'installent sur le même segment de marché. C'est déjà le cas pour les produits aromatisés au sujet desquels contrairement à Tchou-lait, Danone fait un battage promotionnel continu et soutenu. Il y a là un danger pour l'entreprise car il y a une contradiction entre ce qui est affiché dans sa stratégie et les actions concrètes qui sont menées. C'est là semble-t-il un caractère dominant de la culture algérienne dans les milieux de l'entreprise qui fait que malgré ce qui est dit et affiché par les dirigeants, ceux-ci ne croient pas que les dépenses marketing soient utiles. En effet, Tchou-Lait affiche cette volonté de faire de la promotion des produits Candia parce que c'est une exigence dans le contrat de franchise et non pas une réelle conviction que c'est un facteur de succès essentiel.

Le risque que comporte cette faiblesse est de restreindre Tchou-lait sur le lait de consommation où elle bénéficie d'une croissance indépendante de son action et de l'absence réelle de concurrents pour le moment. En effet, il y a une frange de la population dont les revenus élevés leur font préférer un lait fabriqué dans des conditions plus hygiéniques et facile à conserver même s'il coûte plus cher. Cette catégorie de consommateurs était acquise au lait liquide sous emballage en carton même s'il n'y avait pas d'action de promotion, ce qui explique la forte croissance des produits Candia quand ces derniers ont été mis sur le marché.

Aujourd'hui Tchou-lait doit convaincre de nouvelles catégories de consommateurs pour augmenter ses parts de marché. Pour y arriver, elle doit avoir une politique de promotion plus agressive et plus consistante.

4.2. LE MERCHANDISING

Selon DEMEURE (1997), le merchandising est l'ensemble des techniques destinées à améliorer la présentation des produits dans un espace de vente.

Le lait UHT Candia est présent dans tous les magasins (épiceries et supérettes). L'entreprise leur a fourni des présentoirs sous le label Candia afin de donner de la valeur à son image de marque car le lait UHT a été pendant un certain temps banalisé étant mêlé ou exposé avec le lait en sachet.

4.3. LA FORCE DE VENTE DE L'UNITE

Pour favoriser la distribution de ses produits, l'entreprise Tchou-lait dispose d'une force de vente qui a pour mission de prospecter de nouveaux clients, de

vendre, d'informer les clients sur les différents produits CANDIA, de leur assurer un ensemble de services tel que le service après vente et de faire remonter des informations sur le marché de l'entreprise.

La gestion de cette force de vente implique un ensemble de tâche dont fait preuve l'entreprise Tchinq-lait comme recruter et former, motiver et stimuler en assurant un cadre de travail agréable et un bon salaire, et enfin contrôler l'efficacité de la force de vente régulièrement. L'existence de cette force de vente constitue une ressource importante et est un des facteurs de succès sur lequel s'appuie l'action de l'entreprise dans la conquête de parts de marché et qui donne des résultats appréciables au vu des taux de croissance des ventes et malgré l'échec sur les produits fraîcheur.

4.4. LE BUDGET DE COMMUNICATION DE L'ENTREPRISE TCHIN-LAIT

La fixation du budget publicitaire se fait selon la méthode du pourcentage des ventes définie par HELFER et ORSONI (1998) où il s'agit de déterminer le budget publicitaire de l'année à partir du chiffre d'affaires de l'année précédente.

L'investissement consacré à la communication par l'entreprise Tchinq-lait est d'environ 35 millions de dinars ce qui représente 2,25% du chiffre d'affaires de l'année 2004. Ce budget est réparti sur les différents moyens de communication (tableau 12).

TABLEAU 12 : SYNTHESE DES DEPENSES MARKETING EN % DU BUDGET TOTAL

POSTE DE DEPENSES	CATEGORIES	%
Budget média	Affichage (création et réalisation)	32,0
	Presse (insertion)	
	Télévision	
	Radio	
Communication externe	Journées portes ouvertes	1,75
	Visite d'usine	
	Foire de Béjaia	
	Foire de Batna	
	Foire de Constantine	
Sponsoring	En valeur (aides financières)	0,9
	En nature (équipements sportifs)	
Articles promotionnels	Cadeaux de fin d'année, gadgets	6,1
Jeux et promotions	Communication, cadeaux (conception et réalisation)	53,1
Structures publicitaires	Enseignes, habillage véhicules et présentoirs Candia	1,3
Coûts d'adaptation packaging	Conception et adaptation de décors	3,9
Editions	Dépliants, autocollants, stickers, posters	1,1
Etude marketing	Etudes de marché, coût d'achat d'information...	0,0
Marketing direct	Animation magasins	0,0

Source : Direction marketing de l'entreprise Tchinq-lait, (2006)

Le tableau 12 qui rapporte la synthèse des dépenses marketing en pourcentage du budget total de l'entreprise révèle que pour l'année 2005, Tchinq-lait a consacré la plus grande partie de son budget de communication à la publicité média avec 32% du budget total et plus particulièrement à la télévision avec 24,5% du budget. D'autre part, le plus gros des dépenses a été réalisé en jeux et promotions sur le lait et jus avec 53,1% du budget total.

5. ANALYSE DE LA FONCTION DE DISTRIBUTION

La distribution comprend toutes les activités en rapport avec l'acheminement du produit au consommateur final. Son but est de rendre le produit accessible et facile à acheter pour tous ceux qui veulent l'acquérir (DJITLI, 1998).

5.1. LES MOYENS DE DISTRIBUTION DE L'ENTREPRISE TCHIN-LAIT

Nous avons vu dans l'analyse de la division commerciale que l'entreprise Tchinq-lait dispose de deux centres de distribution, l'un à Béjaia et l'autre à Alger (Hammadi). Elle dispose également d'une multitude de dépositaires qui lui permettent une meilleure distribution sur l'ensemble du territoire national. L'entreprise Tchinq-lait possède notamment ses propres moyens de distribution.

5.1.1. LES MOYENS MATERIELS

L'unité de production Tchinq-lait livre ses produits aux dépositaires par le biais de distributeurs propres à l'entreprise tels que les chauffeurs de semi-remorques.

Les moyens de transport de l'entreprise sont les suivants:

- 9 semi-remorques d'une capacité de 20 tonnes qui assurent l'approvisionnement en lait UHT aux centres de distribution et aux clients;
- 2 camions K120 d'une capacité de 7 tonnes qui assurent le transport du lait de l'unité de production vers les dépôts de stockage;
- 1 véhicule IVECO d'une capacité de 2,5 tonnes destiné à la livraison;
- 1 véhicule USUZU d'une capacité de 2,5 tonnes destiné à la livraison.

Il faut aussi noter qu'à une distance de moins de 500 km c'est l'entreprise qui assure la livraison de ses produits aux dépositaires, et dans le cas contraire, c'est à dire lorsque la distance est de plus de 500 km, c'est aux dépositaires de se charger de la livraison avec leurs propres moyens de transport.

5.1.2. LES MOYENS HUMAINS

L'équipe commerciale de Tchinq-lait comprend 30 personnes réparties dans ses deux centres de distribution (19 personnes à Bejaia et 11 à Alger - Hammadi -). Cette équipe effectue les différentes tâches relatives à la distribution des produits Candia à savoir le stockage, le transport, la livraison, la manutention, la gestion des stocks...etc.

5.2. LES TYPES DE CIRCUITS UTILISES PAR L'ENTREPRISE TCHIN-LAIT

La distribution des produits CANDIA à travers le territoire national est confiée entièrement aux clients dépositaires de l'entreprise Tchín-lait. L'avantage pour l'unité c'est qu'elle n'a plus de problème avec les détaillants qui ne veulent pas toujours délivrer leurs coordonnées fiscales et leur registre de commerce.

L'entreprise a donc opté pour un circuit long comportant plusieurs intermédiaires. Les intermédiaires permettent à l'entreprise de satisfaire les besoins des consommateurs en ses produits et d'avoir des stocks tampon au cas où il y aurait un arrêt de la production au niveau de l'usine à la suite d'un problème quelconque. Un autre avantage réside dans le fait que les crédits ne sont plus accordés par l'entreprise mais par le dépositaire donc plus de créance douteuse pour l'unité de production. Cependant, plus il y a d'intermédiaires, plus ces derniers exercent des effets de spéculation sur le prix.

5.3. VENTES PAR WILAYA.

Pour apprécier l'adéquation des modes de distribution et l'extension territoriale des parts de marché de l'entreprise ainsi que de leur pertinence et efficacité, il convient d'évaluer la répartition géographique des ventes.

La figure 20 qui rapporte respectivement la répartition et l'évolution des ventes par wilaya entre l'année 2004 et 2005 laisse apparaître que les ventes les plus importantes de l'entreprise se situent au niveau de celles d'Alger et dans une moindre mesure d'Oran. A elles deux, ces wilayate constituent plus de 60% des ventes de l'entreprise.

Il ressort donc qu'une des principales faiblesses de l'entreprise réside dans l'étroitesse de son implantation géographique sur le territoire national puisque seulement deux wilayas constituent plus de 60% de ses ventes. Ainsi, l'entreprise ne tire pas encore profit de tout le potentiel qu'offre un marché en forte croissance.

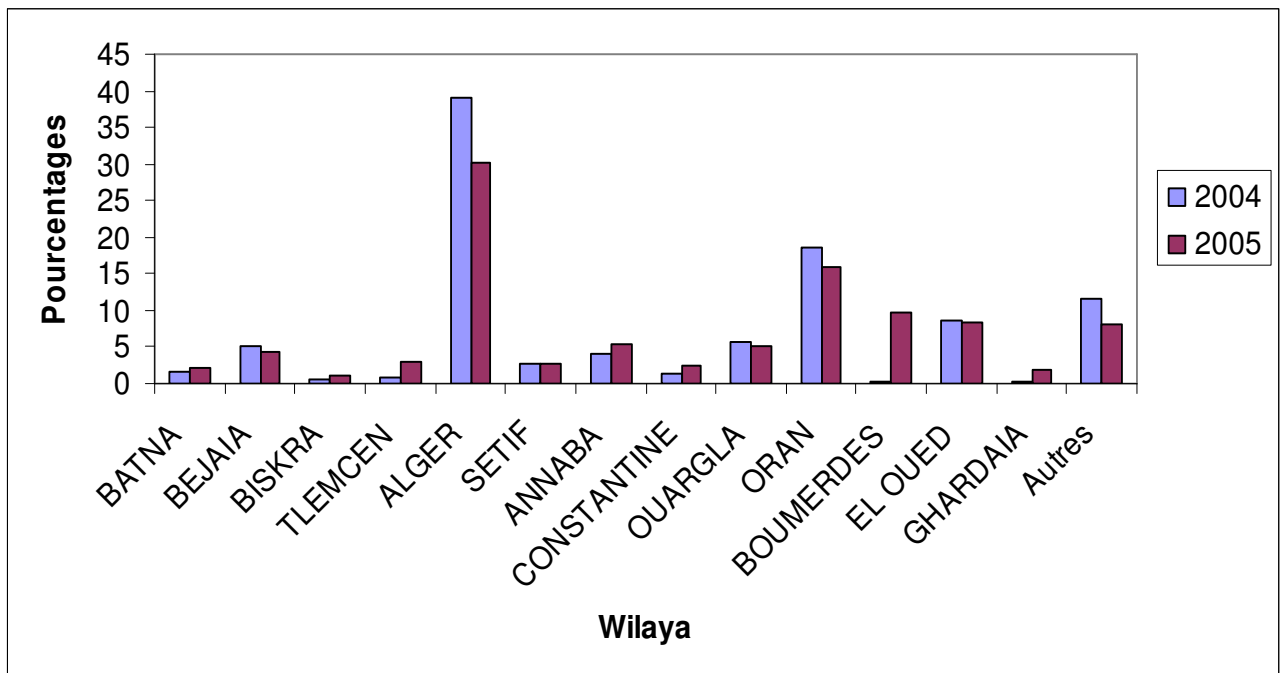


FIGURE 20 : REPARTITION DES VENTES PAR WILAYA

Source : Etablie par nous même à partir des données de la direction commerciale, Tchinq-lait (2006)

5.4. LE RESEAU DE DISTRIBUTION

Tchin-lait dispose uniquement de deux centres de distribution en pleine propriété, l'un à Bejaia et l'autre à Alger (Hammadi) pour desservir la capitale. Ce dernier est organisé en filiale bénéficiant d'une certaine autonomie de gestion.

L'infrastructure de distribution de Tchinq-lait s'appuie pour l'essentiel sur un réseau de clients dépositaires répartis sur le territoire national afin d'assurer la distribution de ses produits.

Le dépositaire est un distributeur supposé exclusif des produits CANDIA et bénéficie d'avantages en matière de prix par rapport aux grossistes. Le tableau 13 rapporte la répartition des dépositaires.

TABLEAU 13 : REPARTITION DES DEPOSITAIRES DE TCHIN-LAIT

Villes	Nombre de dépositaire
Alger	4
Oran	2
Annaba	2
Constantine	1
Touggourt	2
Bechar	1
El Oued	3
Batna	2
Djelfa	1
Sétif	2
Laghouat	1
Biskra	1
Tlemcen	1
Sidi Bel Abbas	1
Ghardaïa	1

Source: Tchinq-lait (2006)

Il apparaît clairement que le réseau de distribution de Tchinq-lait est peu étoffé et manque de structuration ce qui limite considérablement la pénétration de ses produits sur le marché national malgré les efforts de l'entreprise d'avoir un réseau sur l'ensemble du territoire national. Il révèle également la faible implication des dépositaires dans la promotion des produits laitiers de Tchinq-lait. L'exclusivité accordée aux dépositaires semble peu incitative pour la promotion des produits Candia. L'entreprise Tchinq-lait a adopté en conséquence un type de circuit de distribution long.

- **Le canal long**



Ce choix stratégique d'un circuit long associant des dépositaires offre des avantages au plan du coût mais il n'est pourtant pas sans risques si les dépositaires ne s'impliquent pas dans la promotion des produits de l'entreprise et si Tchinq-lait ne développe pas lui-même une activité de promotion d'envergure pour imposer sa marque aux consommateurs au-delà des distributeurs. C'est d'ailleurs là les politiques de marque que suivent les grandes entreprises internationales pour contourner les pressions de la distribution.

Ce circuit a été adopté à cause des distances entre le centre de production et les centres de consommation et parce qu'il permet de compenser le manque de moyens financiers et matériels de l'entreprise.

Il porte en lui le risque de dilution de la relation importante qui doit exister entre le client final et le producteur.

La faible maîtrise du circuit de distribution qui se traduit par l'absence de retour d'informations et la non implication des distributeurs dans la promotion des produits Candia constituent les principales faiblesses dans la stratégie commerciale de l'entreprise.

Pour remédier à ce problème Tchiv-lait a mis en place une multitude de superviseurs aptes à se déplacer auprès des grossistes et des détaillants. Cette organisation est supposée permettre à l'entreprise de connaître les exigences du client et l'évolution du besoin et de réduire ses faiblesses au niveau commercial.

6. LA POLITIQUE DES PRIX

Le prix est l'une des premières variables marketing perçue par le consommateur. Il constitue un élément majeur de choix pour ce dernier et donc un souci permanent des entreprises et de l'Etat.

6.1. LES METHODES DE FIXATION DES PRIX

Contrairement au lait pasteurisé en sachet, le prix des produits Candia n'est pas administré par l'Etat. Pour fixer les prix, l'entreprise Tchiv-lait a procédé de la manière suivante :

- ***FIXATION DES PRIX A PARTIR DES COUTS***

L'entreprise doit fixer le prix de vente de façon à ce qu'il couvre le coût de revient. L'entreprise Tchiv-lait a l'avantage de calculer le coût de revient de ses produits ce qui lui permet d'avoir une politique commerciale rationnelle et dynamique. La connaissance des coûts donne à l'entreprise Tchiv-lait le moyen d'agir plus efficacement sur les prix de vente, sur les coûts de ses produits ainsi que sur la stratégie de l'entreprise.

- ***FIXATION DES PRIX A PARTIR DE L' EVALUATION DE LA DEMANDE***

C'est la méthode de fixation du prix psychologique qui permet d'obtenir l'appréciation du prix tel qu'il est perçu par le consommateur. Pour cela, deux questions doivent être posées :

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 Tchiv-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.

- ***FIXATION DES PRIX A PARTIR DE LA STRUTURE DU MARCHE***

Cette méthode s'inspire de la situation de l'offre telle quelle peut être observée sur le marché. Ainsi, elle peut opter pour ce que l'on appelle le prix de positionnement. En règle générale, elle procède à un relevé des prix des concurrents sur le marché et elle décide volontairement de fixer un prix plus élevé, de se situer parmi les plus élevés mais pas les plus chers ou de fixer le plus bas prix du marché.

Tchin-lait a utilisé cette méthode pour fixer le prix du lait chocolaté « Candy choco ». Elle a décidé de pratiquer un prix de 70 DA et ainsi de se positionner au dessus du lait chocolaté Trèfle qui, lui, coûte 55 DA.

Le tableau 14 qui rapporte les tarifs pratiqués à la vente par les différentes entreprises laitières en Algérie montre que l'entreprise Tchin-lait a opté pour une politique d'écémage comme stratégie d'approche du marché. Elle a choisi de se positionner au dessus de la concurrence en s'orientant vers un produit haut de gamme destiné à une clientèle sensible à la qualité.

TABLEAU 14 : TARIF DES VENTES UTILISES PAR LES DIFFERENTES ENTREPRISES LAITIERES EN ALGERIE (DA/ LITRE)

Catégorie de lait	La marque	Prix de vente consommateur
Lait UHT	Candia	48
	Ifki	35
Lait pasteurisé en sachet	Betouche	25
Lait en poudre	Gloria	40
NB : 500 g de poudre Gloria permettent d'avoir 3.7litres de lait ; au prix de 150 DA le paquet un litre revient à 40 DA.		

Source : informations récoltées auprès de certains détaillants de la ville d'Alger (2006)

6.2. PRIX DE VENTE DES PRODUITS CANDIA

Contrairement au lait pasteurisé en sachet, le prix des produits CANDIA n'est pas administré par l'Etat. C'est l'entreprise elle-même qui propose le prix de commercialisation qui est calculé à partir du prix de revient et du prix du marché et c'est par la suite qu'elle fixe le prix le plus adapté.

En raison de l'augmentation du prix de certaines matières premières et de la hausse de l'Euro, Tchin-lait a été contrainte de réviser la structure des prix de ces produits.

En ce qui concerne le lait UHT demi écrémé, le prix de vente moyen HT est passé de 40 DA en 2004 à 43,75 DA à partir de janvier 2006. La même constatation est faite pour le lait silhouette et le lait entier qui sont passés de 43 DA en 2004 à 47,25 DA en 2006.

Candy choco 1litre quant à lui est passé de 51,06 DA à 52,56 DA respectivement de l'année 2004 à l'année 2006.

Pour ce qui est de lait et jus 1 litre, à son lancement en 2004, il a été vendu à 58,76 DA, en 2006 le prix de vente moyen HT a baissé à 49,47 DA.

Enfin, tous les produits lait aromatisé format 20 cl (Candy jus, Candy choco, Candy fraise) sont cédés à 14,10 DA.

Toutefois, dans la fixation de ses prix, Tchin-Lait est fortement contrainte par les prix des produits concurrents et notamment par le prix administré du lait en sachet.

7. LE DIAGNOSTIC INDUSTRIEL

Le diagnostic industriel permet de s'assurer que l'entreprise possède les ressources nécessaires pour suivre les évolutions technologiques, pour maintenir ses avantages concurrentiels et pour suivre les politiques éventuelles de ses concurrents. Le diagnostic industriel passe donc par l'analyse de la division production et de la direction technique de l'entreprise Tchiv-lait.

7.1. LA DIVISION PRODUCTION

7.1.1. PRESENTATION

La direction production a pour mission de s'occuper d'une part, du process c'est-à-dire de la réception, la reconstitution et le traitement thermique du produit et d'autre part, du packaging autrement dit du conditionnement des produits finis et du suremballage (fardelage et palettisation). La figure 21 rapporte l'organigramme de la direction production.

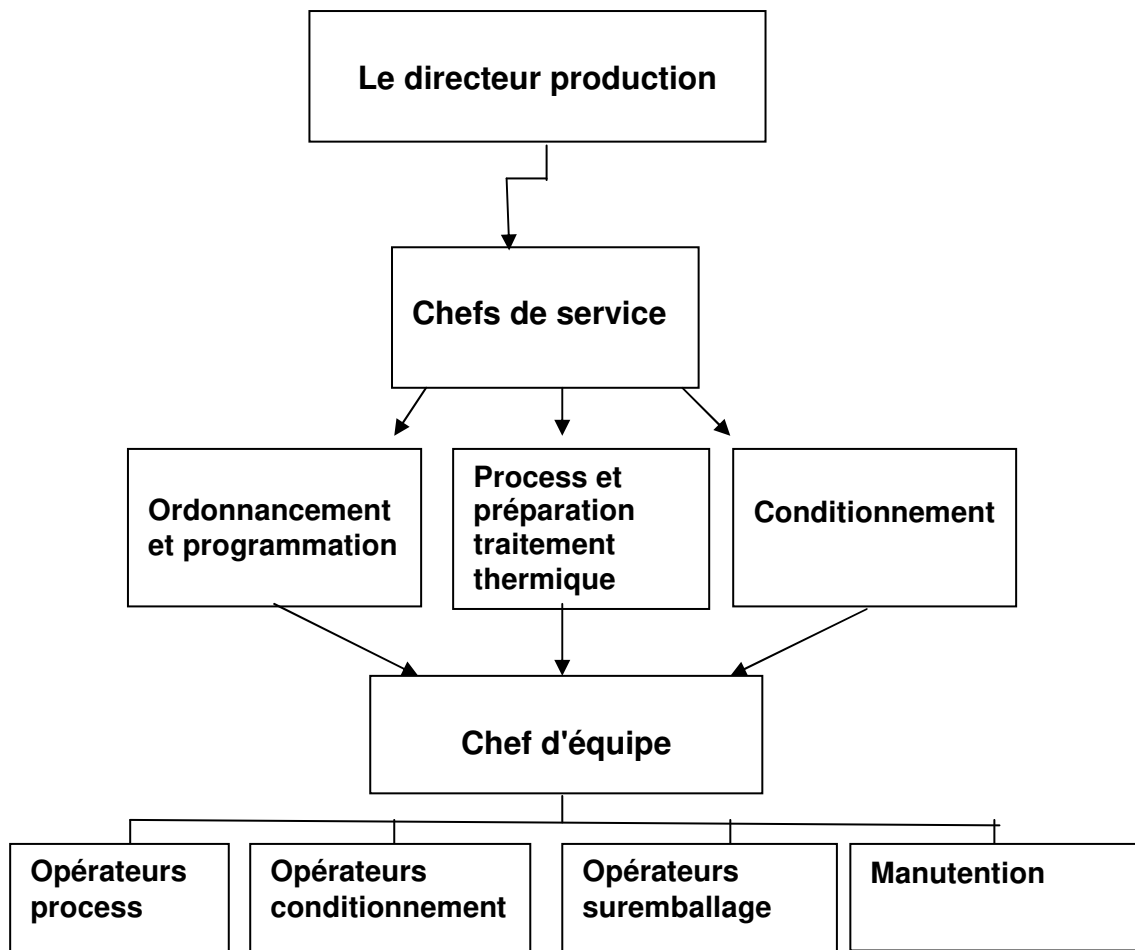


FIGURE 21 : ORGANIGRAMME DE LA DIVISION PRODUCTION

Source : Département de production, Tchiv-lait (2006)

7.1.2. LES CAPACITE DE PRODUCTION DE L'ENTREPRISE

Les moyens de production de l'unité sont à 90% automatisés et mécanisés ce qui a permis une augmentation simultanée du rendement et de la qualité mais ceci nécessite également un entretien continu de l'appareil de production et une main d'œuvre hautement qualifiée.

En début d'activité, c'est-à-dire en 2001, les capacités de production de l'entreprise Tchén-Lait étaient de l'ordre de 100.000 litres/jour. En 2003, cette dernière a saturé ses capacités de production en atteignant les 200.000 litres/jour.

Actuellement les capacités de production de l'unité pour les produits format 1litre sont de l'ordre de 400 000litres/jour et pour les produits format 20cl elles sont de 30000 litres/jour (150 000 emballages 20 cl). Il apparaît donc très clairement qu'au cours de ces cinq dernières années et grâce à l'accroissement de la demande, le processus de développement de la production a été caractérisé, d'une part, par une augmentation des capacités de production et, d'autre part, par le plein emploi des capacités de production et la flexibilité du système de production.

7.1.3. EVOLUTION DE LA PRODUCTION PAR TYPES DE PRODUITS

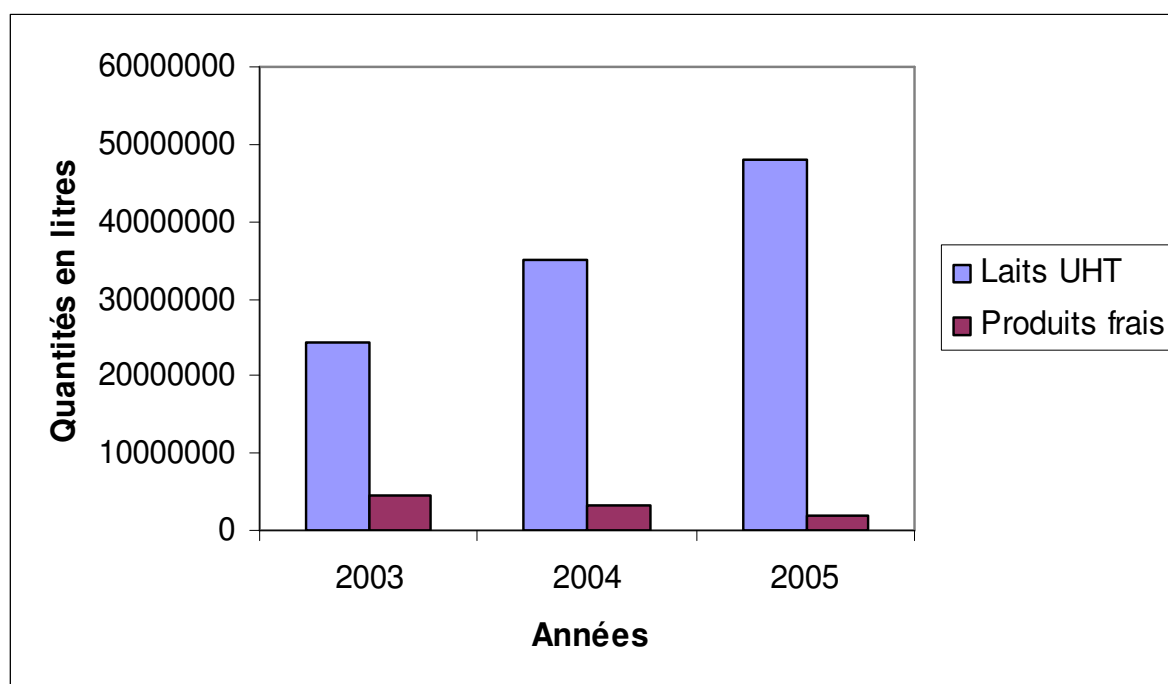


FIGURE 22 : EVOLUTION DE LA PRODUCTION PAR TYPES DE PRODUITS

Source : Etablie par nous même à partir des données de la direction production, Tchén-lait (2006)

Il est important de rappeler que les capacités de production de l'entreprise Tchén-lait ont quadruplé atteignant les 400 000 L/jour en 2005.

L'évolution de la production sera analysée à partir des variations des volumes de production par type de produits entre 2003 et 2005 (Figure 22). L'augmentation des capacités de production de l'unité en 2005 a fortement contribué au relèvement de la production.

Le volume total de la production a connu un accroissement de 30% en 2005 par rapport à 2004 ou il a atteint les 49.746.774 litres.

En ce qui concerne les laits UHT, l'examen du graphique 16 laisse apparaître que la production s'est accrue entre 2004 et 2005 de 36,5% pour atteindre 47.889.806 litres en 2005. Il est important de souligner que les laits UHT représentent le volume le plus important de la production de l'entreprise Tchín-Lait, notamment avec le lancement de nouveaux produits entre la fin 2004 et début 2005 tel que "Candy choco" et "lait et jus".

Les produits frais ne représentent pas une part importante dans le volume de production car celle-ci a enregistré un recul de 40,9% en 2005. De ce fait, Tchín-Lait a par la suite sacrifié les produits frais en fin 2005 pour ce concentrer uniquement sur la fabrication des laits UHT qui est à la base de l'activité principale de l'unité.

7.1.4. PLANIFICATION DE LA REALISATION DU PRODUIT

Tchín-lait identifie le processus nécessaire à la réalisation des produits satisfaisants aux exigences des clients ; elle décrit les objectifs qualité, les ressources et les installations spécifiques au produit et les critères d'acceptation du produit. Ensuite, un programme de production est établi et les enregistrements nécessaires sont conservés pour apporter la preuve que les processus de réalisation et le produit résultant satisfont aux exigences.

La détermination des exigences relatives aux produits proviennent des résultats d'une étude de marché et d'analyse de la concurrence, de cahiers des charges, des exigences réglementaires et légales et des fiches techniques des produits, renseignant sur les caractéristiques du produit et les exigences applicables après livraison.

7.1.5. PRESERVATION DU PRODUIT

Tchín-lait préserve la conformité du produit au cours des opérations internes et lors de la livraison à la destination prévue incluant ainsi l'identification, le conditionnement, le stockage et la protection du produit. Cette préservation s'applique également aux différents composants du produit.

Ainsi Tchín-lait préserve le produit pendant tout son cycle de vie et empêche tous dommages ou détériorations.

7.1.6. LA QUALITE DU PRODUIT

Contrairement au lait pasteurisé en sachet qui est considéré comme un lait de qualité douteuse qui ne répond pas aux normes bactériologiques et qui est fabriqué dans des conditions insalubres, CANDIA garantit à ses consommateurs un lait sain, de qualité et qui ne contient pas de germes microbiens. De ce fait, pour maintenir la qualité, Tchín-lait dispose d'un laboratoire d'analyse physicochimique et micro biologique qui effectue en permanence une multitude de contrôles réguliers tels que le contrôle de la matière grasse, de l'acidité du produit, de l'emballage ainsi que le contrôle de la stérilité.

Ainsi, Tchín-lait effectue de 25 à 30 contrôles de la matière première jusqu'au produit fini, autrement dit tout au long du processus de fabrication.

Il faut aussi noter que l'entreprise fait appel pour ces contrôles à des laboratoires externes tels que la direction de la concurrence et des prix (DCP) qui effectue des contrôles sur les produits laitiers pour vérifier s'il n'y a pas de tromperie sur la qualité du produit et des services vétérinaires pour par exemple le contrôle de la poudre de lait car l'entreprise n'est pas agréée pour ce type de contrôle.

7.2. LA DIRECTION TECHNIQUE

La maintenance occupe une place stratégique dans l'activité de l'unité du fait qu'elle touche directement à la capacité de production et à la qualité du produit.

Le service maintenance de l'entreprise Tchinq-lait comprend un effectif de 35 personnes dont un directeur, des chefs de département (électricité, mécanique, utilité...), des ingénieurs électromécaniciens et des mécaniciens.

7.2.1. LE ROLE DU SERVICE MAINTENANCE

Au sein de l'unité, plusieurs tâches sont attribuées à la maintenance parmi lesquelles l'entretien mécanique, électrique et électronique des machines de traitement et conditionnement du lait, la gestion des stocks pièces de rechange et l'entretien des utilités (chaudières, compresseurs, bacs à eau glacée, chambres froides, station de traitement des eaux).

7.2.2. LES NOUVELLES ACQUISITIONS DE L'ENTREPRISE

L'élargissement de la gamme de ses produits et l'augmentation de ses capacités de production ont amené l'entreprise Tchinq-lait à acquérir de nouveaux équipements parmi lesquels on peut citer un stérilisateur tubulaire, un tank stérile, une conditionneuse 1000 litres/heure, une machine à conditionnement de 2002 ml (TBA19) avec ses accessoires (bouchons et pailles), une chaudière, deux compresseurs d'air et enfin, une station de production de froid.

7.2.3. LES INTERVENTIONS EFFECTUEES EN MATIERE D'ENTRETIEN

L'entreprise Tchinq-lait élabore et met en œuvre des programmes pour entretenir ses installations : programme d'entretien, programme de nettoyage et programme de nettoyage des moyens communs.

Tchinq-lait effectue chaque semaine différentes gammes d'entretien comme par exemple la vérification des pièces desserrées et des tuyaux bouchés. Elle effectue également tous les jours des entretiens préventifs entre chaque heure d'arrêt des machines, mais aussi des entretiens curatifs en postant des techniciens en permanence au niveau de la production.

7.2.4. LA CONSOMMATION EN PIECES DE RECHANGE

TABLEAU 15 : LA CONSOMMATION EN PIECES DE RECHANGE

Unité: En dinars

	2003	2004	2005
Consommation en pièces de rechange	7.078.451,53	1.011.315,74	1.443.306,56

Source: service maintenance de Tchinq-lait (2006)

Les données chiffrées du tableau 15 montrent que la consommation de l'unité en pièces de rechange a diminué durant ces trois dernières années, passant de 7.078.451,53 DA en 2003 à 1.443.306,56 DA en 2005 ce qui nous permet de conclure qu'il y a moins d'usure. Ceci est dû au fait qu'en acquérant de nouveaux équipements l'entreprise a réparti le travail effectué par une seule machine, mais en plus, elle se doit de les entretenir régulièrement.

8. LE DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL

De manière générale, il s'agit à travers ce diagnostic organisationnel de s'assurer de la disponibilité et de la meilleure efficacité de son personnel afin d'éviter tout ce qui peut engendrer des baisses de la qualité, une augmentation des incidents et une dégradation des coûts.

8.1. LES CRITERES DE RECRUTEMENT

Le facteur humain est déterminant dans la réussite d'une entreprise. C'est pour cela que Tchir-Lait veille à ce que le personnel effectuant un travail ayant une incidence directe sur la qualité du produit soit affecté en fonction des compétences basées sur la formation initiale et professionnelle, le savoir faire et l'expérience. Ces critères sont définis dans les fiches de postes établies.

8.2. L'EFFECTIF DE L'ENTREPRISE

8.2.1. REPARTITION DE L'EFFECTIF PAR CATEGORIE SOCIO PROFESSIONNELLE

TABLEAU 16 : L'EFFECTIF DE L'ENTREPRISE TCHIN-LAIT

	Effectif	Pourcentage
Cadres	34	14
Agents de maîtrise	58	24
Agents d'exécution	151	62
Total	243	100

Source: Tchir-lait (2006)

Le tableau 16 qui rapporte la répartition de l'effectif par catégorie socio-professionnelle révèle que Tchir-lait emploie 243 personnes dont 213 à l'usine et 30 réparties entre les deux centres de distribution. 14% d'entre eux sont des cadres, 24% des agents de maîtrise et 62% des agents d'exécution. Notons que si l'entreprise emploie un si grand nombre de personnes, c'est parce qu'elle organise le travail en plusieurs équipes (le 3X8) plus une quatrième équipe pour le week-end.

8.2.2. REPARTITION DE L'EFFECTIF PAR STRUCTURE

TABLEAU 17 : REPARTITION DE L'EFFECTIF DE L'ENTREPRISE PAR STRUCTURE

STRUCTURES	EFFECTIF	%
Approvisionnement/ Gestion des stocks	8	3
Centre de distribution Béjaia	19	8
Direction administration générale	24	10
Direction finance et comptabilité	8	3
Direction générale	2	1
Laboratoire	15	6
Direction marketing	4	2
Direction production	104	42
Direction technique	37	15
Division commerciale	2	1
Service hygiène et sécurité	4	2
Section matérielle de roulement	16	7
TOTAL	243	100

Source : direction commerciale de Tchik-lait (2006)

Le tableau 17 montre que sur les 243 personnes employées à l'usine, 42% se trouvent au niveau de la production et 15% au niveau du technique ; ceci résulte du fait que la production et le technique demandent beaucoup de personnel d'une part, pour la manipulation des machines car bien que l'outil de production soit à 90% mécanisé, les moyens de manutention et de stockage restent quant à eux simples et manuels, et, d'autre part, pour l'entretien permanent des machines et du matériel de production.

8.3. LE TURN OVER

Le turn over peut être défini comme la mobilité du personnel au niveau de l'entreprise. Un niveau très élevé de celui-ci exerce un impact négatif dans la mesure où il y a déstabilisation.

De l'entretien que nous avons eu avec le directeur du personnel de l'entreprise Tchik-lait, il ressort que le nombre d'entrées et de sorties au sein de l'entreprise

Tchin-lait est presque nul ; le personnel de l'unité peut être considéré comme étant stable d'autant plus que cette dernière est une entreprise familiale.

8.4. L'ABENTEISME

Toujours d'après le directeur du personnel de l'entreprise Tchin-lait, le taux d'absentéisme reste faible ; le personnel prend très au sérieux son travail d'autant plus qu'il règne un esprit que l'on peut qualifier d'esprit maison.

8.5. LE MODE DE CALCUL DES SALAIRES

Les rémunérations sont fixées soit par la grille des salaires de l'entreprise soit par des négociations quand il s'agit d'un poste d'encadrement.

TABLEAU 18 : SALAIRE MOYEN PAR STRUCTURE EN DINARS

STRUCTURES	SALAIRE MOYEN
Approvisionnement/ Gestion des stocks	30 084,38
Centre de distribution Béjaia	26 853,33
Direction administration générale	30 675,37
Direction finance et comptabilité	25 939,41
Direction générale	45 429,41
Laboratoire	31 280,76
Direction marketing	44 967,97
Direction production	24 111,51
Direction technique	35 165,69
Division commerciale	63 058,32
Service hygiène et sécurité	19 387,85
Section matérielle de roulement	29 094,45

Source : Tchin-lait (2006)

Le tableau 18 laisse apparaître que le salaire moyen varie d'une structure à une autre, allant de 63 058,32 DA pour la division commerciale à 19 387,85 DA pour le service hygiène et sécurité, ce qui est tout à fait normal car plus le poste est important plus on est bien rémunéré.

8.6. COMPETENCE, SENSIBILISATION ET FORMATION

Tchin-lait détermine les compétences nécessaires pour le personnel ayant une incidence sur la qualité du produit.

Les besoins en compétences pour ce personnel sont exprimés par les responsables de processus concernés. Le responsable du personnel en collaboration avec les responsables de processus établit un plan et pourvoit à la formation ou entreprend les actions appropriées pour satisfaire ces besoins. A cet effet, Tchin-lait établit et met en œuvre une procédure pour l'identification des besoins en compétence et la gestion de la formation.

A l'issue de la réalisation des actions et au moment opportun, le responsable du personnel et les responsables de processus concernés procèdent à l'évaluation de l'efficacité des actions entreprises. Les enregistrements de cette évaluation sont conservés.

Les responsables de processus s'assurent que le personnel relevant de leur responsabilité a conscience de la pertinence et de l'importance de ses activités et de la manière dont il contribue à la réalisation des objectifs qualité.

Le responsable du personnel conserve dans des dossiers individuels les enregistrements appropriés concernant la formation initiale et professionnelle, le savoir-faire et l'expérience.

8.7. EVOLUTION DES FRAIS DU PERSONNEL

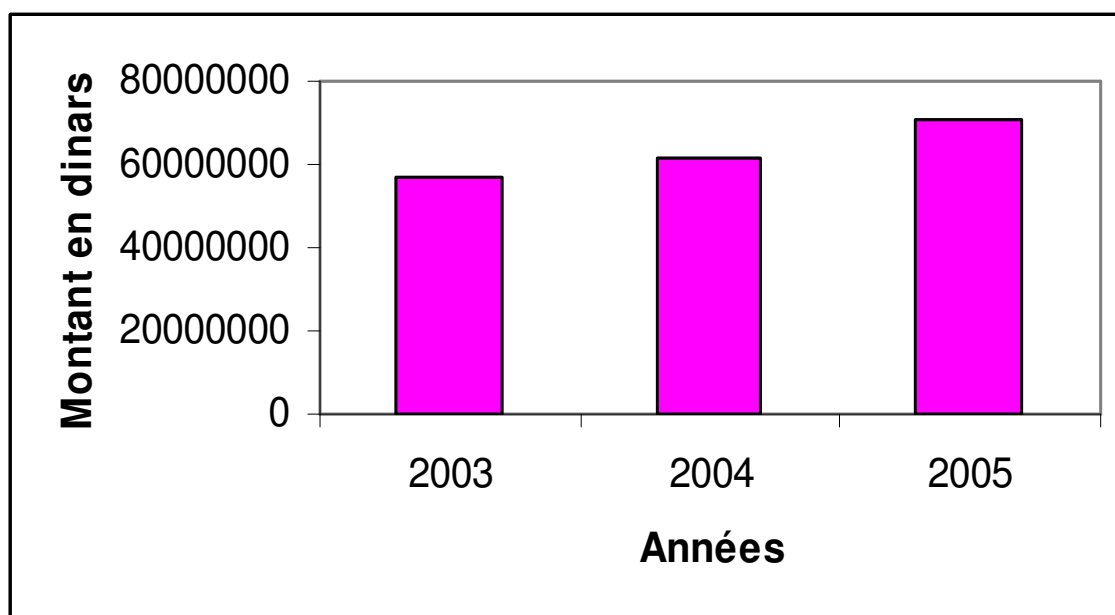


FIGURE 23 : EVOLUTION DES FRAIS DU PERSONNEL

Source : Etablie par nous même à partir des données de l'entreprise Tchin-lait (2065)

La figure 23 montre que les frais du personnel ont connu une forte augmentation passant de 56.938.750 DA en 2003 à 70.960.009 DA en 2005 soit un accroissement de 25%. Ceci s'explique d'une part, par l'augmentation de l'effectif de l'unité qui est passé de 205 personnes en 2003 à 243 personnes en 2005, et d'autre part, par l'augmentation des salaires des employés de Tchin-lait.

8.8. L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

La combinaison des facteurs humains et physiques constitue l'environnement de travail de Tchir-lait. Ces facteurs influencent la motivation, la satisfaction, le développement et les performances des personnes et ont une incidence sur la qualité du produit.

Tchir-lait gère son environnement de travail:

- Par l'application de son règlement intérieur et des consignes de sécurité qu'elle a établi, y compris celles relatives à l'utilisation d'équipement de protection;
- En proposant aux personnels des méthodes de travail innovantes et des opportunités pour une implication accrue afin d'utiliser leur potentiel;
- En assurant des installations spéciales pour le bon fonctionnement de chaque processus;
- En réalisant un programme de visite médicale périodique.

9. DIAGNOSTIC DE LA FONCTION APPROVISIONNEMENT

Le tableau 19 et la figure 24 montrent que les approvisionnements ont enregistré une augmentation conséquente durant ces quatre dernières années. Elles ont atteint les 1.499.853.355 DA en 2005. La quasi-totalité des achats de matières premières, d'emballages et de pièces de rechange a pour origine l'étranger.

Cet accroissement résulte pour l'essentiel de l'augmentation des besoins induits par un meilleur niveau de production et de commercialisation, du surenchérissement du prix de certaines matières premières et de la hausse de l'Euro.

TABLEAU 19 : EVOLUTION DU MONTANT DES APPROVISIONNEMENTS AU COURS DES QUATRE DERNIERES ANNEES 2002- 2005.

Unité: En dinars

Désignation	2002	2003	2004	2005
Matières premières	349.472.000	529.940.510	815.040.592,42	805.189.205,92
emballages	217.092.000	297.290.352	354.390.197,90	452.642.157,39
Autres matières	12.061.000	12.590.277	30.013.066,14	242.021.992,1
Total	578.625.000	839.821.409	1.199.433.856,46	1.499.853.355

Source: Tchir-lait (2005)

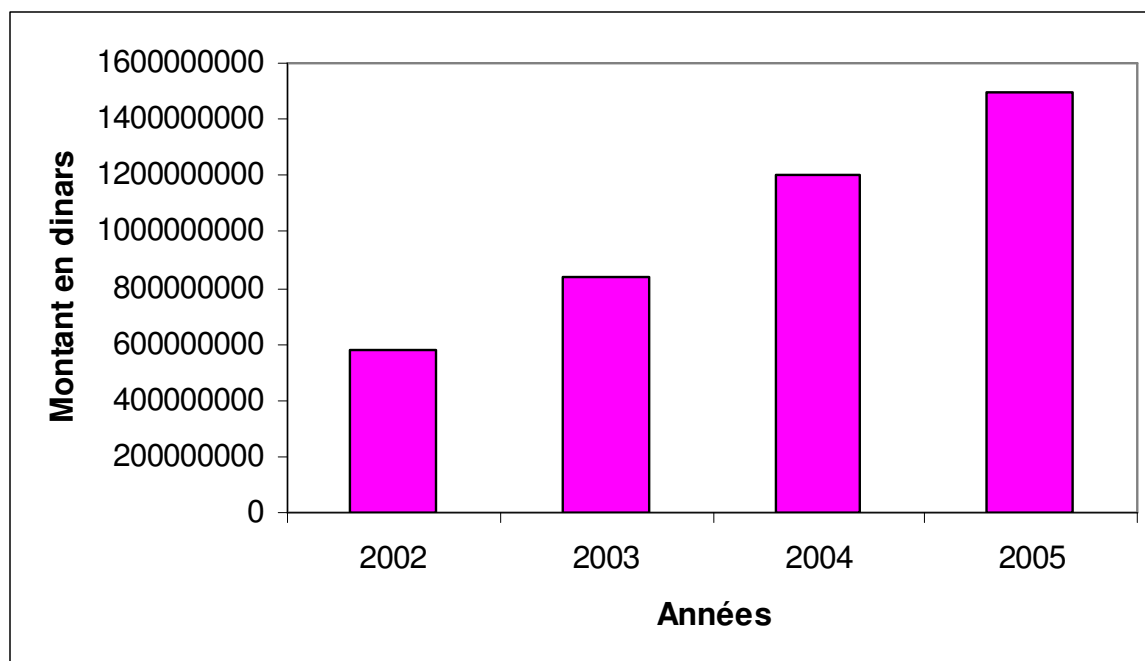


FIGURE 24 : EVOLUTION DU MONTANT DES APPROVISIONNEMENTS

Source : Etablie par nous même à partir des données de la direction approvisionnement, Tchir-lait (2006)

La caractéristique principale qui ressort quand on observe l'origine des importations, la nature des fournisseurs et des produits importés est que l'entreprise

Tchin-lait est dans une position de faiblesse parce qu'elle n'a aucun moyen de peser sur les conditions de ses approvisionnements.

Dans ses relations avec les fournisseurs, l'entreprise, du fait des montants relativement faibles de ses achats et de leur nature incompressible et obligatoire, ne dispose pas d'un quelconque pouvoir de négociation.

En premier lieu, les quantités achetées font de l'entreprise un acheteur marginal pour les fournisseurs car c'est une petite unité de production qui achète environ 4000 tonnes de poudre de lait soit 1.3% 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.

La même observation s'applique pour les autres achats (MGLA, arômes...) pour lesquels l'entreprise reste un acheteur marginal.

L'entreprise reconnaît implicitement cette situation. En effet, elle n'a pas de relations suivies avec les mêmes fournisseurs et elle ne possède pas de fournisseurs attirés et réguliers.

Elle tente de tirer avantage de cette position sur le marché par des appels d'offre répétés auprès des fournisseurs de poudre de lait pour essayer d'obtenir les quantités nécessaires à son activité au meilleur prix possible dans l'espoir que cette méthode d'approvisionnement permette de faire jouer la concurrence entre les fournisseurs sans toutefois échapper à une situation de totale dépendance dans la fixation des conditions de prix qui lui sont imposés.

Toutefois, dans le souci de maîtriser ses coûts d'approvisionnement, Tchin-lait a raccourci sa chaîne en s'adressant directement aux producteurs de poudre de lait sur le marché international. Les gains possibles dans cette démarche sont limités parce que sur le marché international, les prix de la poudre de lait sont de plus en plus fixés par un nombre réduit de producteurs. Le caractère de plus en plus oligopolistique de l'industrie internationale de la poudre de lait tend à provoquer une tendance structurelle à la hausse des prix que des acheteurs comme Tchin-lait ne peuvent que subir.

Néanmoins, l'élimination systématique des intermédiaires par Tchin-lait lui permet d'économiser les marges qu'auraient perçus les importateurs et distributeurs. Par contre, ayant choisi d'effectuer des achats importants une fois par an, Tchin-lait doit supporter des coûts de stockage élevés qui annulent les faibles gains obtenus dans le raccourcissement de sa chaîne d'approvisionnement.

Elle est obligée de recourir à des crédits bancaires ce qui ajoute encore à ses coûts et pèse sur sa trésorerie. La part de la valeur ajoutée qui naît à ce niveau de la chaîne est totalement captée par les fournisseurs.

Par ailleurs, comme l'entreprise ne dispose pas de grandes aires de stockage, cela complique ses opérations de manutention qui restent essentiellement manuelles et nécessitent l'emploi d'un nombre important de personnes ce qui est aussi de nature à augmenter ses coûts.

Cette situation peu favorable pour l'entreprise est aggravée par l'encombrement des machines et emballages des produits frais aujourd'hui abandonnés mais qui continuent d'occuper beaucoup d'espace inutilement.

Le tableau 20 montre que l'entreprise n'a aucune influence sur les prix d'achat de sa matière première et qu'elle en subit totalement la formation au niveau des fournisseurs agissant sur le marché international.

TABLEAU 20 : EVOLUTION DU COUT MOYEN PONDERE MENSUEL DE LA POUDRE DE LAIT

Unité : En dinars

	Lait en poudre 0%			Lait en poudre 26%		
	2004	2005	Evol %	2004	2005	Evol %
Janvier	155,09	183,92	18,59	169,39	195,24	15,26
Février	157,08	184,87	17,69	172,44	194,62	12,86
Mars	157,97	184,87	17,03	172,44	191,21	10,89
Avril	156,87	184,87	17,85	170,27	189,23	11,14
Mai	153,42	183,51	19,61	167,27	187,99	11,91
Juin	149,33	172,95	15,82	171,02	183,58	7,35
Juillet	164,59	171,83	4,40	168,17	182,03	8,24
Août	172,21	173,28	0,62	178,21	187,35	5,13
Septembre	172,63	178,08	3,16	175,04	189,81	8,44
Octobre	173,51	177,95	2,56	179,36	185,72	3,55
Novembre	178,75	177,93	-0,46	184,08	187,06	1,62
Décembre	184,37	177,93	-3,49	187,27	184,95	-1,24
moyenne	167,19	179,88	7,59	176,14	187,38	6,38

Source: Direction approvisionnement de Tchir-lait (2006)

Ainsi, Tchir-lait subit les augmentations de prix du marché mondial qui sont de l'ordre de 6% par an. C'est une faiblesse critique parce que les matières premières représentent plus de 55% de ses coûts. Par ailleurs, outre toutes les matières premières essentielles, ce sont aussi tous les emballages qui sont importés.

Dans cette situation de très forte dépendance par rapport aux importations, l'entreprise subit également les conséquences des variations du taux de change du dinar sur lequel, à l'évidence, elle ne peut agir.

Bien que ces constatations soient partagées par la direction de l'entreprise qui a évoqué cela à plusieurs reprises, l'entreprise ne fait rien pour en sortir. Il n'y a pas de structure, de règles ou de procédures pour l'intégrer dans sa stratégie du moins à moyen terme. En particulier, l'entreprise n'envisage actuellement aucune action en direction des éleveurs locaux pour trouver et développer une source locale alternative d'approvisionnement en matière première comme le fait un de ses principaux concurrents, DANONE.

Notons que l'entreprise Tchir-lait a fait le choix de la monnaie européenne comme monnaie d'échange, bien qu'une partie de ses achats proviennent d'autres zones monétaires notamment la zone Dollar. Toutefois, cela ne lui bénéficie nullement n'ayant ni stratégie ni outils pour gérer l'impact des variations entre les différentes monnaies.

En matière d'emballage, 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 relativement identique. Toutefois, le recours à ce deuxième fournisseur pour réduire la dépendance pose deux problèmes : un problème technique (le bouchon) qui n'est pas très apprécié des consommateurs car il présente une faiblesse à l'ouverture et, encore plus grave, le produit du concurrent est fourni sous forme de produit semi fini ce qui contraint Tchir-lait à payer les droits de douanes qui sont de l'ordre de 30% sur les emballages Combibloc alors que pour Tetra Pack, l'emballage est fourni sous

forme de rouleau et c'est Tchinq-lait qui grâce à une machine fabrique les briques, donc pas de droit de douane sur les produits Tetra Pack.

Il a fallu pour Tchinq-lait négocier le prix d'achat des emballages Combibloc afin de retomber au même prix que Tetra Pack.

En matière de transport, Tchinq-lait a recours à la location, et, compte tenu du fait que ce secteur est saturé, elle n'a pas de difficulté à obtenir des prestations à des coûts bas.

En définitive, nous pouvons dire que les principales composantes du produit (poudre de lait, emballage et MGLA) sont donc importées ce qui oblige Tchinq-Lait à réduire la fréquence d'achat pour se prémunir contre toute rupture de stock mais aussi à augmenter le nombre de ses fournisseurs. Cette politique à l'approvisionnement a un coût au niveau du stockage et des frais financiers. Il est donc difficile pour Tchinq-Lait d'imaginer l'introduction dans ses règles de gestion de techniques modernes de gestion et d'approvisionnement des stocks ; par exemple, la gestion à flux tendus qui consiste à ne se fournir qu'au moment du besoin, et comme la chaîne d'approvisionnement est très longue cela implique des fournisseurs à l'étranger, une logistique à l'étranger et un transport maritime aléatoire, ce qui implique une multiplicité d'intervenants qui tous rallongent le processus et cumulent leurs propres aléas.

Aussi, Tchinq-lait pour le moment ne cherche pas à développer des relations avec les fournisseurs locaux notamment ceux du lait cru parce que d'abord, elle a eu une expérience malheureuse avec les produits frais, et puis Tchinq-Lait reste quand même une petite entreprise qui n'est pas en mesure de supporter les coûts d'une organisation de la collecte de lait cru comme le fait Danone. C'est une faiblesse en ce sens au plan gustatif car le lait cru est meilleur, et au fur et à mesure que les goûts des consommateurs évoluent, il y a perte de marché (Il y a un risque si demain quelqu'un arrive à fabriquer du lait UHT avec du lait cru).

10. CONCLUSION

De manière générale, la segmentation stratégique révèle que Tchinq-lait possède deux domaines d'activités stratégiques pour lesquels elle établit une stratégie spécifique adaptée à l'environnement et aux capacités de l'entreprise.

La réalisation des diagnostics fonction par fonction de l'entreprise nous a permis de mieux cerner les atouts et les faiblesses de Tchinq-Lait. Il ressort ainsi que l'un des atouts de l'entreprise est de s'appuyer sur une marque reconnue car bien que les efforts de promotion et de marketing soient limités, celle-ci reste très appréciée par une certaine catégorie de consommateurs attentifs aux questions d'hygiène et de qualité.

De ce fait, l'organisation de la production apparaît comme étant un point essentiel. A cet effet, l'entreprise exerce une pression pour renforcer les contrôles qualité de ses produits et mène de multiples contrôles sur la chaîne de fabrication. L'ensemble de ces actions contribue à assurer une plus grande fiabilité et une sécurité aux produits.

Enfin, et pour illustrer d'avantage les résultats de notre diagnostic interne de l'entreprise Tchinq-lait, nous avons réalisé une grille d'évaluation afin d'apprécier les caractères de chaque fonction selon qu'ils soit fort, moyen ou faible (Tableau 21).

**TABLEAU 21 : GRILLE D'EVALUATION DE L'ANALYSE DES FONCTIONS
DE TCHIN-LAIT**

CARACTERISTIQUES	FORT	MOYEN	FAIBLE
Organisation commerciale			
Maîtrise du processus d'achat		X	
Volume des ventes	X		
Part de marché dans l'UHT	X		
Sous-traitance de la commercialisation des produits	X		
Politique produit			
Portefeuille produit		X	
Politique de gamme	X		
Qualité des produits et des services	X		
Image de marque	X		
Degré d'originalité des produits			X
Degré de différenciation des produits	X		
Degré d'innovation			X
Fidélité de la clientèle		X	
Importance du service après vente		X	
Politique de prix			
Prix de vente	X		
Rapport qualité-prix	X		
Politique de distribution			
Qualité du réseau de distribution			X
Moyens logistiques		X	
Couverture géographique			X
Présence des produits dans les magasins			X
Politique de communication			
Image et notoriété de la firme	X		
Efficacité de la publicité			X
Efficacité des promotions			X
Efficacité du marketing direct			X
Organisation industrielle			
Capacité de production		X	
Volume de production		X	
Qualité de production	X		
Flexibilité de production	X		
Délai de production	X		
Coût de production	X		
Localisation de l'usine			X
Qualité des équipements	X		
Entretien des machines	X		
Organisation du personnel			
Compétences des salariés	X		
Politique de rémunération	X		
Niveau de formation		X	
Turn over			X
Absentéisme			X
Environnement de travail		X	

CHAPITRE V : DIAGNOSTIC FINANCIER DE L'ENTREPRISE TCHIN-LAIT

Toutes les activités et opérations d'une entreprise se retrouvent transcrites dans ses états financiers. Ce sont ces derniers qui nous donnent l'image la plus fidèle et la plus synthétique de l'entreprise.

Les forces et les faiblesses d'une entreprise, même celles à caractères qualitatifs, peuvent être décelées par l'analyse financière des comptes sociaux de l'entreprise.

Toute analyse stratégique de l'entreprise passe par l'examen de ses états financiers qui permettent de mettre en évidence ses points forts et ses points faibles. Les états financiers d'une entreprise sont constitués par deux documents indissociables : le bilan et le compte de résultats. Le bilan donne une image du patrimoine de l'entreprise et regroupe à l'actif les biens et les créances de l'entreprise et au passif toutes ses dettes et son capital social. Le tableau des comptes de résultats renseigne sur les flux annuels de l'entreprise et permet de vérifier si l'activité a augmenté sa richesse ou non.

Dans le cadre de l'analyse stratégique, on privilégie l'approche fonctionnelle qui reclasse les éléments du bilan selon les principales fonctions suivantes : la fonction investissement et financement, la fonction exploitation, et la fonction ajustement.

L'approche fonctionnelle nous permet en effet de procéder à une analyse économique et structurelle de l'entreprise.

1. PRESENTATION DU BILAN FONCTIONNEL DE TCHIN-LAIT

Dans le bilan fonctionnel, on classe les différentes rubriques du bilan (tel qu'il est décidé par la loi) en grande masse qui font apparaître (figure 25):

- *A l'actif* : les emplois stables ou durables essentiellement les immobilisations et les actifs circulants (créance et stock ainsi que la trésorerie quand elle est positive).

- *Au passif* : les ressources stables ou durables (capitaux propres et dettes à long terme) et les ressources circulantes (dettes à court terme et les dettes fournisseurs ainsi que les autres dettes d'exploitation en plus de la trésorerie lorsqu'elle est négative comme un découvert bancaire par exemple).

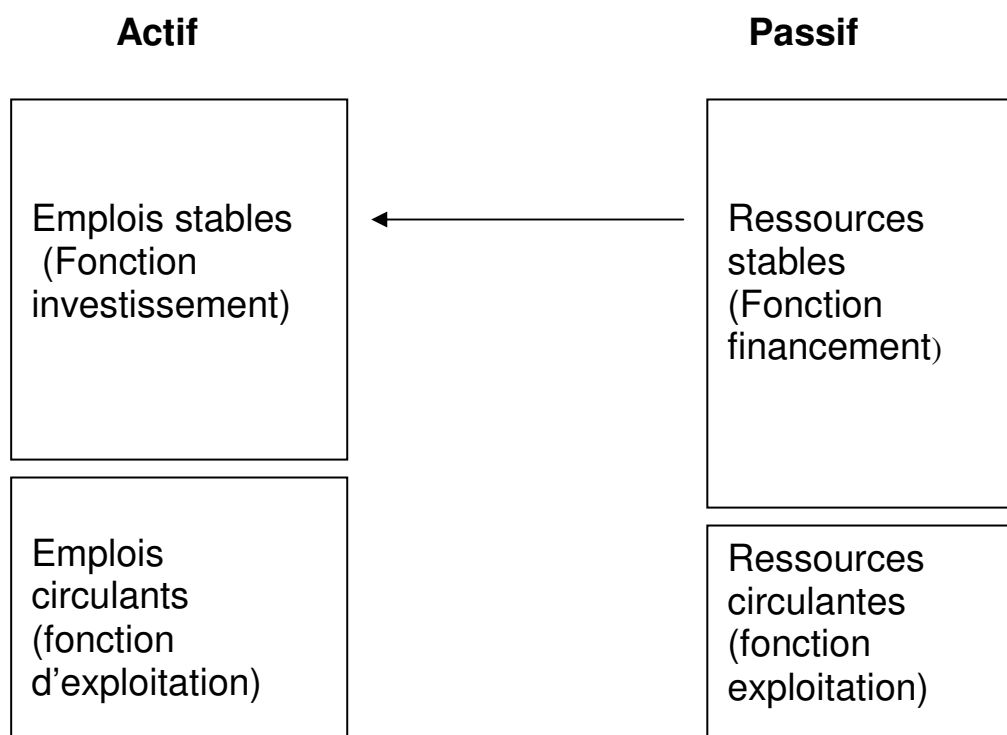


Figure 25 : PRESENTATION DU BILAN FINANCIER

Notons que le bilan fonctionnel est établi à partir des valeurs comptables brutes.

1.1. L'ACTIF :

TABLEAU 22 : REPARTITION DE L'ACTIF

	2003	%	2004	%	2005	%
Emplois stables	641977000	81	810748000	60	1116344000	70
Evolution	-		26%		38%	
Emplois circulants	125833000	16	539693000	40	474910000	30
Evolution	-		328%		78%	
Total	794810000		1350441000		1591254000	

Source : Etablie par nous même à partir des données de l'entreprise, Tchir-lait (2006)

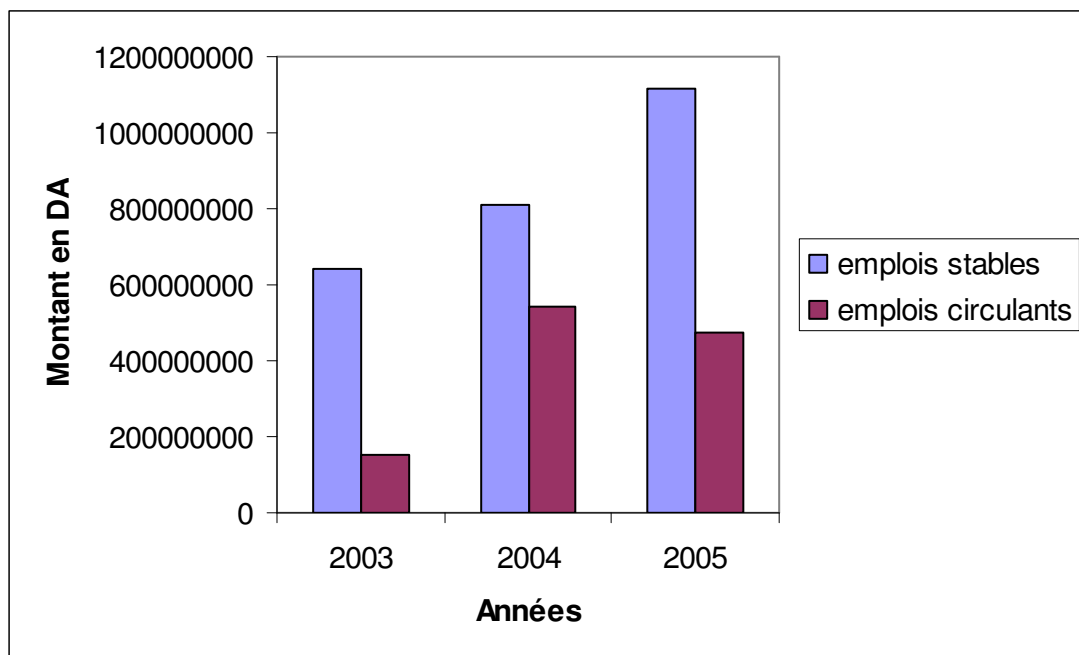


FIGURE 26: REPARTITION DE L'ACTIF

Source : Etablie par nous même à partir des données de l'entreprise, Tchiv-lait (2006)

1.2. LE PASSIF :

TABLEAU 23 : REPARTITION DU PASSIF

	2003	%	2004	%	2005	%
Ressources stables	603 759 000	76	630 992 000	47	721 345 000	45
Evolution	-		6%		15%	
Ressources circulantes	191 051 000	24	719 449 000	53	869 909 000	55
Evolution	-		276%		21%	
Total	794 810 000		1 350 441 000		1 591 254 000	

Source : Etablie par nous même à partir des données de l'entreprise, Tchiv-lait (2006)

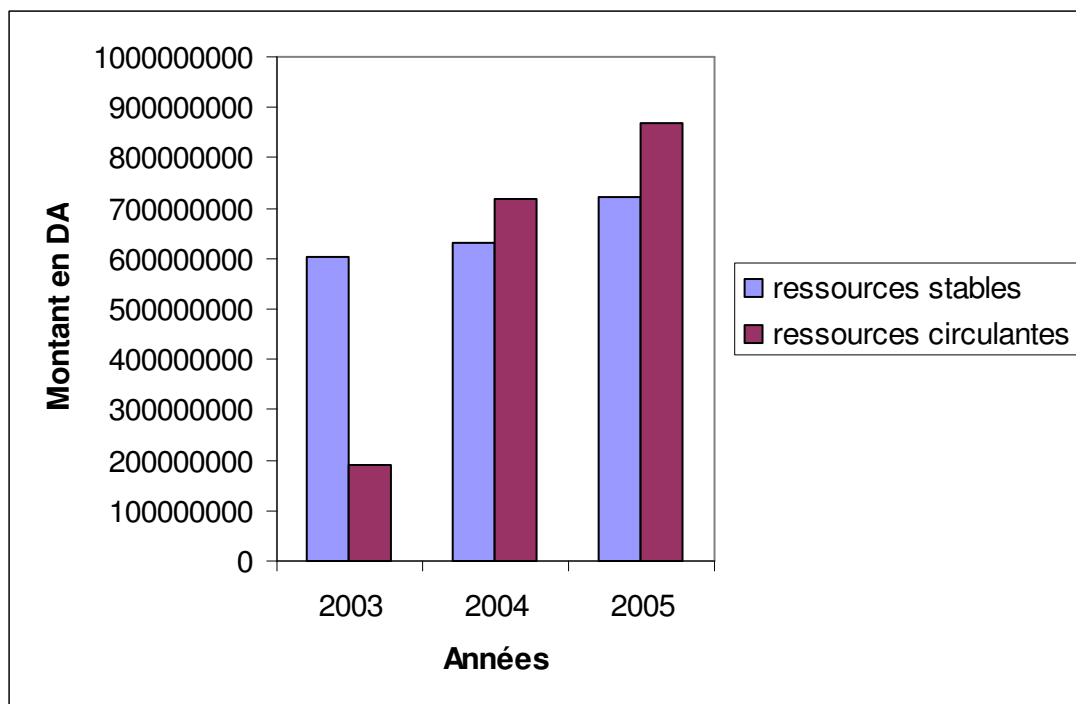


Figure 27 : Répartition du passif

Source : Etablie par nous même à partir des données de l'entreprise, Tchir-lait (2006)

Le premier élément que l'on vérifie se rapporte à l'équilibre financier de l'entreprise pour s'assurer qu'il existe une cohérence entre ses emplois et ses ressources. Cette cohérence est en effet déterminante pour la solvabilité et la liquidité de l'entreprise. Pour cela, la méthode utilisée est celle des ratios. On calcule les ratios d'équilibre ou de structure financière ; les plus utilisées sont :

- Le ratio de couverture des emplois stables qu'on appelle aussi ratio de financement des immobilisations qui est égal au rapport entre les ressources stables et les emplois stables. S'il est supérieur à 1, on considère l'entreprise comme ayant une politique de financement saine.
- Le ratio d'autonomie financière qui est égal au rapport entre les ressources propres et le total des dettes.
- Le ratio d'indépendance financière qui est égal au rapport entre les ressources propres et les ressources stables.

Ces ratios de structure financière permettent d'apprécier le bilan structurel de l'entreprise et sa politique de financement. Ils dépendent beaucoup de la nature de l'activité de l'entreprise.

2. CALCUL DU RATIO DE FINANCEMENT DES IMMOBILISATIONS DE L'ENTREPRISE TCHIN-LAIT

TABLEAU 24 : EVOLUTION DU RATIO DE FINANCEMENT DES IMMOBILISATIONS

Années	2003	2004	2005
Ressources stables/emplois stables	0,94	0,77	0,64

Source : Etablie par nous même à partir des données de l'entreprise, Tchín-lait (2006)

La lecture du tableau 24 révèle que la structure financière de l'entreprise est fragile ; cela se comprend dans la mesure où s'agissant d'une entreprise de création récente, l'entrepreneur a du faire appel à d'importants crédits pour réaliser ses investissements. Par ailleurs, sous la poussée de la concurrence, l'entrepreneur n'a cessé ces dernières années d'augmenter les investissements pour améliorer la mise à niveau de l'entreprise et être plus compétitif. En effet, les investissements réalisés durant les exercices 2004 et 2005 ont été importants soit environ 250 millions à 350 millions de dinars par année. Il y a là un risque pour l'entreprise du fait qu'une partie de ces investissements concerne l'acquisition d'équipements pour les produits frais qui ne sont plus en activité. Cela signifie aussi que l'entrepreneur aura de plus en plus de mal à l'avenir à mobiliser des ressources pour supporter une politique de croissance. C'est ce que confirme l'analyse des deux ratios suivants (Tableaux 25 et 26) :

3. CALCUL DU RATIO D'AUTONOMIE FINANCIERE

TABLEAU 25 : EVOLUTION DU RATIO D'AUTONOMIE FINANCIERE

	2003	2004	2005
Ressources propres/total dettes	0,45	0,40	0,31

Source : Etablie par nous même à partir des données de l'entreprise, Tchín-lait (2006)

4. CALCUL DU RATIO D'INDEPENDANCE FINANCIERE

TABLEAU 26 : EVOLUTION DU RATIO D'INDEPENDANCE FINANCIERE

	2003	2004	2005
Ressources propres/ressources stables	0,31	0,28	0,23

Source : Etablie par nous même à partir des données de l'entreprise, Tchín-lait (2006)

L'examen des tableaux 25 et 26 montre que l'entreprise a perdu de son autonomie et de son indépendance financière dont les ratios se sont fortement dégradés. L'hypothèse est que l'entreprise a du probablement présenter à ses créiteurs des garanties sur ses biens pour financer ses investissements complémentaires et de mise à niveau, ce qui signifie que ses marges de manœuvre à moyen terme sont fortement réduites pour envisager une politique de croissance.

Pour compléter cette analyse de la structure financière et voir si cette fragilité observée augmente ou non les risques de solvabilité et de liquidité de l'entreprise, nous avons calculé le ratio de liquidité générale qui mesure la capacité de l'entreprise à respecter ses obligations à terme et à suivre des conditions économiques défavorables. Ce ratio qui est calculé par le rapport actif circulant/dettes à court terme doit être supérieur à 1 ; s'il est inférieur à 1, cela signifie que l'entreprise ne dispose d'aucune marge de sécurité et peut être mise en danger.

Cependant, rappelons que la solvabilité traduit la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes, c'est-à-dire qu'il s'agit de savoir si les résultats futurs seront suffisants pour satisfaire les échanges de remboursement des dettes (principal plus intérêt) si l'on se place dans une optique de continuité.

La liquidité quant à elle correspond au risque de ne pas satisfaire une cohérence (remboursement d'un emprunt, paiement d'un fournisseur...) parce que les actifs dont on dispose ne sont pas liquides.

5. CALCUL DU RATIO DE LIQUIDITE GENERALE DE L'ENTREPRISE TCHIN-LAIT :

TABLEAU 27 : EVOLUTION DU RATIO DE LIQUIDITE GENERALE

Années	2003	2004	2005
Actif circulant/dettes à court terme	0,79	0,75	0,54

Source : Etablie par nous même à partir des données de l'entreprise, Tchín-lait (2006)

Les résultats consignés dans le tableau 27 confirment bien ce que nous avons observé à propos de la fragilité de la structure financière de l'entreprise. Pour approfondir cette analyse, nous avons analysé l'évolution du fonds de roulement de l'entreprise.

Le fonds de roulement net global (FRNG) représente la partie de l'actif circulant financé par des ressources stables.

$$\text{FNRG} = \text{Ressources stables} - \text{Emplois stables}$$

Le fonds de roulement permet de répondre aux besoins de financement à court terme générés par l'activité de l'entreprise ; c'est ce qu'on appelle le besoin en fonds de roulement (BFR).

Le besoin en fonds de roulement résulte du décalage entre l'achat et la vente des biens ; il est égal aux stocks plus les créances sur clients diminué des dettes à l'égard des fournisseurs.

Quand le FR est supérieur au BFR, l'entreprise a alors une trésorerie positive ; elle a donc des disponibilités. En revanche, quand le FR est inférieur au BFR, la trésorerie de l'entreprise est négative et l'entreprise devient dépendante de ressources bancaires de court terme en général très chères. Sa situation n'est donc pas bonne ; elle est ainsi à la merci de décisions externes.

6. CALCUL DU FOND DE ROULEMENT DE L'ENTREPRISE TCHIN-LAIT

TABLEAU 28 : EVOLUTION DU FOND DE ROULEMENT

	2003	2004	2005
Fond de roulement net global	- 38 218 000	- 179 756 000	- 394 999 000

Source : Etablie par nous même à partir des données de l'entreprise, Tchiv-lait (2006)

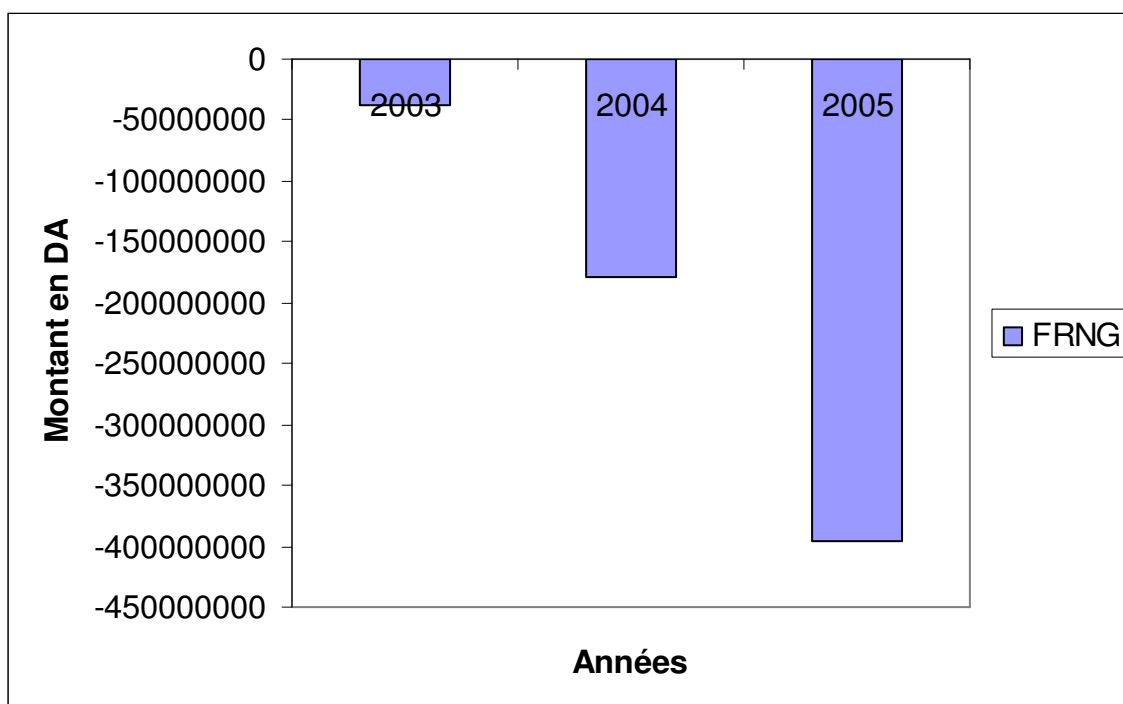


FIGURE 28 : EVOLUTION LE FOND DE ROULEMENT

Source : Etablie par nous même à partir des données de l'entreprise, Tchiv-lait (2006)

L'évolution du fond de roulement indique qu'il a été tout le temps négatif au cours de ces dernières années ; cela s'est même aggravé en 2005 par rapport à 2004 (tableau 28 et figure 28). Cette situation constitue un déséquilibre très dangereux pour l'entreprise. L'entreprise est en effet obligée de recourir constamment à des emprunts

bancaires de court terme notamment sous forme de découvert ce qui aboutit à des charges financières élevées supérieures à ses charges des frais de personnel qui représentent la moitié de ses charges en matières premières et fournitures ; cela confirme l'endettement excessif de cette entreprise.

Les frais financiers représentent le tiers de la valeur ajoutée c'est-à-dire que plus de 30% de la valeur créée est accaparée par les banquiers.

Le second axe d'une analyse financière après celle de la structure financière concerne la rentabilité et la rentabilité de l'activité. Elles sont appréciées à trois niveaux : le niveau commercial, le niveau économique et le niveau financier.

Au niveau commercial, on évalue la rentabilité induite par les ventes. Deux ratios sont couramment utilisés : le ratio EBE/chiffre d'affaires (CA) et le ratio résultat net/CA.

Rappelons que l'excédent brut d'exploitation (EBE) est le solde généré par l'activité de l'entreprise sans tenir compte de ses politiques d'investissement et de financement. Il se calcule à partir de la valeur ajoutée de laquelle on déduit les charges de personnel et les impôts et taxes.

L'utilisation de l'EBE comme indicateur de la rentabilité est pertinent parce que cet indicateur n'est pas biaisé par la politique financière de l'entreprise.

Calcul de l'EBE de l'entreprise Tchir-lait :

L'évolution de l'EBE chez Tchir-lait est rapportée par le tableau 29 et le figure 29.

TABLEAU 29 : EVOLUTION DE L'EBE

	2002	2003	2004	2005
Excédent brut d'exploitation	119 383 508	163 773 532	156 534 171	168 327 000

Source : Etablie par nous même à partir des données de l'entreprise, Tchir-lait (2006)

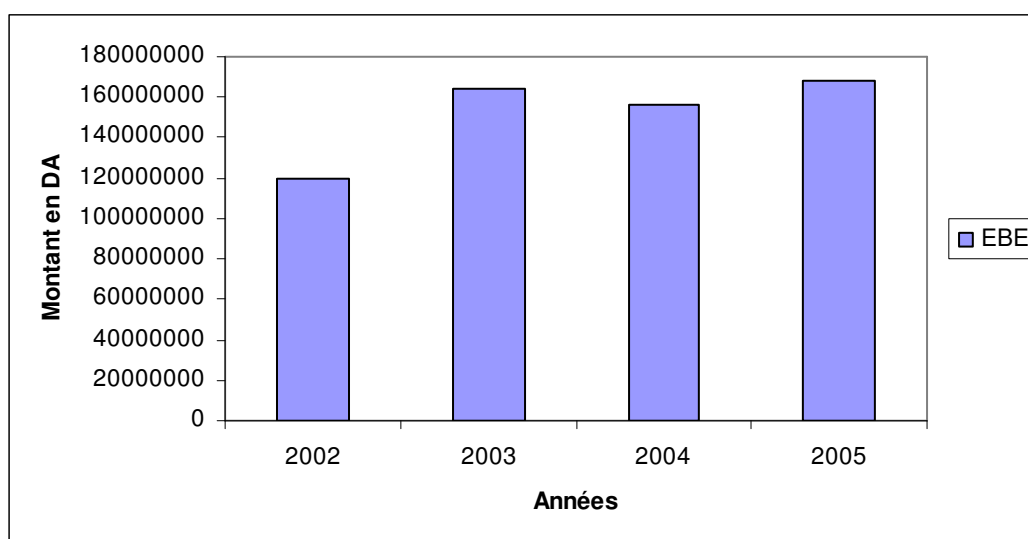


FIGURE 29 : EVOLUTION DE L'EBE

Source : Etablie par nous même à partir des données de l'entreprise, Tchiv-lait (2006)

7. CALCUL DU RATIO EBE/CA

TABLEAU 30 : EVOLUTION DU RATIO EBE/CA

	2002	2003	2004	2005
EBE/CA	0,09	0,10	0,10	0,08

Source : Etablie par nous même à partir des données de l'entreprise, Tchiv-lait (2006)

Il apparaît à la lecture du tableau 30 que la rentabilité de cette entreprise est moyenne voire faible ; de plus, elle reste constante chez Tchiv-lait et ne s'améliore pas. Cela n'est pas surprenant dans la mesure où il s'agit d'une activité de première transformation où le poids du coût de la matière première est déterminant.

La rentabilité économique permet de mesurer la rentabilité générée par les capitaux investis. Elle est calculée par le ratio EBE/capitaux investis. Les capitaux investis sont calculés comme la somme des immobilisations et de l'EBE.

Les résultats issus du calcul du ratio EBE/capitaux investis pour les années 2004 et 2005 de l'entreprise Tchiv-lait sont consignés dans le tableau 31.

TABLEAU 31 : EVOLUTION RATIO EBE/CAPITAUX INVESTIS

	2002	2003
EBE/capitaux investis	0,13	0,12

Source : Etablie par nous même à partir des données de l'entreprise, Tchiv-lait (2006)

La rentabilité économique dégagée par les capitaux investis dans Tchiv-lait reste relativement modeste mais est conforme à la nature de l'activité malgré l'introduction d'une gamme de produits supposés être à l'origine d'une plus grande valeur ajoutée. En 2004, la rentabilité économique est restée au même niveau ce qui laisse à penser que la politique d'élargissement de la gamme vers des produits à forte valeur ajoutée n'a pas encore fait son effet ; leur part dans les ventes globales reste modeste.

8. CALCUL DE LA RENTABILITE FINANCIERE

La rentabilité financière traduit la rentabilité des fonds investis par les actionnaires ; elle est définie comme la rentabilité économique et est calculée par le ratio résultat net/capitaux propres. Le calcul de ce ratio pour l'entreprise Tchiv-lait laisse apparaître les résultats dans le tableau 32.

TABLEAU 32 : Evolution de la rentabilité financière

	2003	2004	2005
Résultat et/capitaux propres	0,58	0,37	0,08

Source : Etablie par nous même à partir des données de l'entreprise, Tchiv-lait (2006)

Jusqu'en 2004, la rentabilité financière pour les actionnaires était élevée et intéressante ; l'effet levier d'endettement a joué à plein. En 2005, la rentabilité financière s'est écroulée. La raison principale est liée au fait que l'entreprise ne bénéficie plus d'avantages fiscaux.

9. CONCLUSION

Bien que ça lui fait six ans d'existence, Tchiv-lait est toujours classée dans le groupe des entreprises nouvellement créées dont la santé financière reste très volatile ce qui met l'entreprise dans une situation critique et pose notamment le problème de son indépendance financière.

Par ailleurs, une demande de plus en plus croissante du produit lait UHT laisse présager une implantation solide et stable de l'entreprise Tchiv-lait dans le créneau lait UHT.

CHAPITRE VI. LE POSITIONNEMENT CONCURRENTIEL DE TCHINLAIT ET SA STRATEGIE D'ENTREPRISE.

L'analyse de l'environnement extérieur nous a permis de déceler que l'entreprise Tchinq-lait évolue dans un secteur qui recèle des opportunités réelles et intéressantes mais est également porteur de nombreuses menaces.

Les diagnostics des différentes fonctions pour leur part nous ont permis de répertorier les forces et les faiblesses de l'entreprise Tchinq-lait.

Ce sont là les éléments que toute analyse stratégique doit faire ressortir pour apprécier le positionnement concurrentiel d'une entreprise et évaluer la pertinence de ses choix stratégiques. Les résultats de l'application à l'entreprise Tchinq-lait de cette méthode d'analyse qui est répertoriée sous l'appellation d'analyse SWOT vont être d'abord rappelés avant d'indiquer le positionnement concurrentiel de l'entreprise et de présenter sa stratégie.

1. FORCES ET FAIBLESSES / OPPORTUNITES ET MENACES

Pour étudier les Forces/Faiblesse et Opportunités/Menaces de l'entreprise Tchinq-Lit, il est nécessaire au préalable de définir les facteurs clés de succès des marchés sur lesquels elle se présente.

Selon Meier, 2005 les facteurs de succès peuvent être définis comme des éléments stratégiques spécifiques qu'une entreprise doit maîtriser pour être compétitive dans une activité donnée. Naturellement, ces facteurs ne sont pas immuables et évoluent en fonction des caractéristiques de l'environnement et du cycle de vie des industries (apparition de nouveaux entrants, innovants technologiques).

De plus les facteurs clés de succès sont surtout spécifiques à un secteur donné et peuvent difficilement être généralisés à l'ensemble des industries.

Dans le cas des produits laitiers, on peut identifier comme principaux facteurs de réussite :

- La concordance des qualités du produit principal avec les exigences de la clientèle.
Dans le segment de marché où s'est positionnée Tchinq-lait, le client est dans l'attente d'un produit de qualité qui satisfait d'abord et surtout à des fonctions gustatives, d'hygiène et de conservation. Le prix au regard de cette catégorie de clients est un paramètre secondaire dans la décision d'achat.
- L'identification du produit à une marque de notoriété internationale qui est garante d'un produit de qualité aux yeux des clients lesquels, par conséquent, acceptent de payer des prix plus élevés que pour les produits de la concurrence.
- Un réseau de distribution le plus large possible parce que le produit est d'un usage courant et régulier dont l'acquisition se fait au jour le jour selon des habitudes routinières et mécaniques.
- Une maîtrise accomplie de la chaîne d'approvisionnement notamment en ce qui concerne la matière première principale qui non seulement détermine la

qualité du produit mais qui représente une part essentielle du coût de production et par conséquent conditionne le partage de la valeur créée.

- Une maîtrise totale des procédés de fabrication pour limiter les pertes dans un produit par nature très fragile.
- La compétence et le savoir faire dans le domaine des laits aromatisés.

Au regard de ces facteurs de succès, les diagnostics de l'entreprise ont permis de dégager les forces et les faiblesses de l'entreprise Tchil-lait que nous récapitulons dans le tableau ci-après en même temps que les opportunités et les menaces identifiées dans l'analyse environnementale.

TABLEAU 33: FORCES/FAIBLESSE ET OPPORTUNITES/MENACES

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - Le contrat de franchise avec Candia France ; - La notoriété de la marque ; - Politique de marque ; - La stratégie de différenciation ; - Large gamme de produits lait aromatisé qui satisfait toutes les catégories d'âges et les différents goûts des consommateurs ; - Forte position concurrentielle sur le lait de consommation (leader sur le marché du lait UHT) ; - Capacités de production permettant une plus grande couverture du marché et un effet positif sur les économies d'échelle ; - Climat social sain ; - Excellent rapport qualité/prix ; - Prix non administré ; - Prix des produits élevés et déjà situés à leur maximum, ce qui compte tenu de la concurrence qui arrive permet à l'entreprise d'avoir une marge d'action ; - Maîtrise des procédés de fabrication 	<ul style="list-style-type: none"> - Ressources financière ne permettant pas de faire des acquisitions futures ; - Problème de trésorerie ce qui engendre des coûts supplémentaires ; - Entreprise de petite taille ne possédant pas de capacité d'extension ; - Effort promotionnel et marketing insuffisant - Couverture géographique encore insuffisante et concentrée sur deux wilayas. - Dépendance totale en ce qui concerne ses principaux inputs (poudre de lait et emballages) - Dépendance vis-à-vis du détenteur de la marque.
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> - Développement des produits à valeur ajoutée ; - Elévation de la qualité des produits ; - Diminution des droits de douanes grâce à l'accord d'association Algérie-UE. 	<ul style="list-style-type: none"> - Faibles barrières à l'entrée et possibilité d'apparition de concurrents sur le marché national à un prix de vente inférieur à celui pratiqué par Tchik-lait et ce grâce au démantèlement tarifaire ; - Forte dépendance du marché international de la poudre de lait ; - Taux de change défavorable (forte dépendance à l'Euro).

Après avoir répertorié ces éléments de l'analyse SWOT, nous allons pouvoir déterminer le positionnement concurrentiel de l'entreprise Tchiv-lait par application du modèle de Porter.

2. LE POSITIONNEMENT CONCURRENTIEL DE TCHIV-LAIT.

Le modèle de Porter a pour principal objet d'apprécier l'attrait du secteur, en analysant l'intensité concurrentielle qui s'exerce sur le domaine d'activité concerné.

La position concurrentielle de l'entreprise dépend de la pression exercée par cinq principales forces que l'on peut décomposer de la manière suivante :

2.1. LE POUVOIR DE NEGOCIATION DES FOURNISSEURS

La politique d'achat de l'entreprise Tchiv-lait ne lui permet de jouir que d'une autonomie relative en matière de choix des fournisseurs, bien qu'elle fasse appel en théorie à tous les fournisseurs potentiels et que c'est celui qui offre la meilleure qualité et le meilleur prix qui est retenu. Toutefois, la structure oligopolistique du marché international fait que l'entreprise qui achète comme Tchiv-lait supporte des prix fixés indépendamment de son action, prix qui s'imposent à elle et qu'elle ne peut négocier que marginalement.

Le nombre de fournisseurs de l'entreprise Tchiv-lait a considérablement augmenté ces cinq dernières années. Ceci s'explique probablement, d'une part, par l'augmentation des capacités de production donc un besoin plus grand en matières et fournitures, et d'autre part, par la volonté de l'entreprise de diversifier ses sources et de garantir la sécurité de ses approvisionnements.

Le recours à la technique de l'appel d'offres permet dans une certaine mesure à l'entreprise :

- De contrecarrer le pouvoir de ses fournisseurs en les mettant en concurrence par le prix ;
- D'avoir des offres variées en matière d'approvisionnement ;
- Et enfin, d'assurer la continuité de ses approvisionnement.

Tchiv-lait ayant recours à des fournisseurs dont la taille est bien plus importante que celle de l'entreprise, indispensables à son activité et disposant de pouvoirs de négociation plus étendus, elle a pris la décision de diversifier ses achats.

En multipliant le nombre de ses fournisseurs, Tchiv-lait tente de réduire sa dépendance vis-à-vis d'un fournisseur en particulier.

Tchiv-lait pour réduire sa dépendance vis-à-vis de ses fournisseurs a essayé de les multiplier et progressivement elle y est arrivée parce qu'elle a réussi à réduire de près de la moitié la part de son principal fournisseur qui pesait en 2003 près de 40% de ses achats et ne représente plus en 2005 que 25%.

Le nombre de ses fournisseurs a été multiplié par 3 (passant de 8 à 24 fournisseurs). Cette politique délibérée de l'entreprise a porté ses fruits en lui permettant d'avoir une meilleure sécurité d'approvisionnement : elle n'est plus à la

merci de la défaillance d'un fournisseur et elle peut, dans une certaine mesure, aujourd'hui, négocier des réductions de prix. Par exemple : en introduisant un deuxième fournisseur d'emballage, elle a réussi à maintenir le même coût pour les emballages bien que le produit acquis soit plus élaboré.

Enfin, Tchiv-lait tente une diversification géographique de ces fournisseurs en dehors de l'Europe mais les résultats restent limités pour le moment.

Pour les produits lait et jus, Tchiv-lait a engagé avec ses principaux fournisseurs des actions systématiques afin qu'ils participent très en amont à l'élaboration et au développement de ces produits ; ainsi tous les essais se font à leur niveau et avec leurs propres produits.

A partir de là, on peut dire que pour le produit lait et jus, Tchiv-lait ne peut se permettre de changer de fournisseurs et en est fortement dépendante car d'après le directeur de la division commerciale de Tchiv-lait, les coûts de transfert que l'entreprise risque de supporter seraient très importants.

2.2. LE POUVOIR DE NEGOCIATION DES CLIENTS

Il est important de rappeler que l'entreprise Tchiv-lait sous-traite la commercialisation de ses produits, de ce fait elle ne traite directement qu'avec les dépositaires.

Les clients directs de Tchiv-lait ne sont donc pas les consommateurs finaux, mais les distributeurs ou leurs intermédiaires (grossistes, détaillants).

De ce fait, l'entreprise n'étant pas en contact direct avec les consommateurs, elle subit une perte d'information et surtout, elle perd un moyen d'influence important sur les acheteurs que ses efforts modestes de promotion ne permettent pas de combler.

En ce qui concerne le prix de vente, il est fixé comme nous l'avons déjà vu par la division commerciale de l'unité ; il est calculé à partir du prix de revient et du marché, cependant les clients dépositaires bénéficient d'une réduction des prix suivant les quantités achetées.

CANDIA leader sur le marché algérien du lait UHT se doit de garantir à ses clients un produit de qualité afin de préserver son image de marque et sa réputation ; ainsi elle se charge d'offrir à ses clients une multitude de services tels que :

- Le remboursement des produits défectueux ;
- La livraison aux dépositaires à moins de 500 km ;
- Des ristournes sur ses produits accordées à ses clients dépositaires (Annexe 3).

Cependant, les clients de Tchiv-lait imposent également à celle-ci certaines conditions commerciales plus avantageuses comme par exemple : le délai de paiement, la mise à disposition ou encore le stockage.

Notons que l'unité de production Tchîn-lait se réunit une fois par an avec ses clients pour parler de la situation de l'entreprise, ses ambitions et ses projets de développement.

Bien que Tchîn-lait entretienne de bonnes relations commerciales avec ses distributeurs, on ne peut affirmer que l'entreprise possède une certaine force de négociation à leur égard. Ces distributeurs établissent des relations avec d'autres producteurs et ne sont pas fidèles à Tchîn-lait. Plus grave encore, ils ne répercutent pas ses efforts de promotion des produits Candia et se cantonnent dans des attitudes très passives préjudiciables au développement des parts de marché de Tchîn-lait.

2.3. LA MENACE DES PRODUITS DE SUBSTITUTION

L'activité principale de l'entreprise Tchîn-lait est la production et la commercialisation du lait UHT (laits blancs, et boissons lactées).

Le substitut le plus direct du lait UHT est le lait pasteurisé en sachet qui se trouve être deux fois moins cher (25 DA le sachet contre 48 DA pour le lait UHT Candia demi écrémé), ce qui rend le lait en sachet plus accessible pour la majeure partie de la population ; on retrouve également comme autres produits substituables : le lait cru consommé en grande partie dans les milieux ruraux et le lait en poudre type lahda.

Les jus, les boissons gazeuses et les yaourts constituent pour leur part une menace pour les boissons lactées Candia parce qu'ils sont vendus moins cher aux familles algériennes et sont donc plus économiques.

Notons que Tchîn-lait est très attentive aux nouvelles technologies et à leurs évolutions car elle considère qu'elles sont susceptibles d'affecter la position de ses produits sur le marché mais comme elle n'a pas les moyens de développer elle-même de nouveaux produits, elle reste très vulnérable à ce niveau.

Au niveau de la perception des menaces des produits concurrents par les personnels de Tchîn-lait, nous avons observé que la plupart d'entre eux sont confiants et estiment que ces produits de la concurrence ne constituent pas une réelle menace.

Bien qu'elle pratique un prix élevé (politique d'écrémage), elle considère qu'elle possède un bien meilleur rapport qualité/prix.

2.4. LA MENACE D'ENTRANTS POTENTIELS

Les nouveaux entrants dans un secteur apportent avec eux de nouvelles capacités et le désir de conquérir des parts de marché.

Le marché des produits laitiers est très porteur, et comme les prix sont libres, il va certainement susciter de plus en plus l'intérêt des producteurs laitiers, car c'est un produit de meilleure qualité notamment grâce à sa longue conservation hors chaîne de froid (90 jours).

Le lait UHT n'est actuellement produit que par quelques laiteries qui de plus ont fait un autre choix technologique en matière d'emballage (sachet plastique plutôt que carton) qui les dessert comparativement à Tchîn-lait.

La position de leader de Tchîn-lait, l'étendue de la gamme ainsi que les caractéristiques techniques de ce type de produit ne limitent pourtant pas la menace des nouveaux entrants. En effet, ce métier requiert une expérience et un savoir faire de plusieurs années du procédé UHT, mais aussi des techniques et des matériels de production très éloignés de l'outillage de fabrication du lait pasteurisé en sachet mais celles-ci restent accessibles.

Tchîn-lait tente donc par tous les moyens de préserver son marché et de se protéger en mettant en place des obstacles à l'entrée qui soient simultanément importants et durables, pour empêcher de pénétrer son marché. Elle agit essentiellement sur la notoriété de la marque Candia et sur l'extension de son réseau de distribution qu'elle veut rendre exclusif à ses seuls produits.

L'entreprise Tchîn-lait est sous contrat de franchise avec Candia France et ceci lui permet d'utiliser des techniques juridiques pour accroître son territoire de vente et protéger son marché parce que la marque est protégée.

Enfin, Tchîn-lait en étendant continuellement sa gamme tente de dissuader les entrants potentiels qui se verraient dans la difficulté d'offrir un produit isolé face à un effet de gamme et de marketing imposant.

2.5. L'INTENSITE CONCURRENTIELLE

Dans le secteur des produits laitiers frais, le marché est fortement dominé par DANONE qui, à partir d'une alliance avec une PME locale (DJURDJURA), s'accapare 40% de parts de marché algériens. En 2005, une progression de 30% du chiffre d'affaires a été réalisée comparativement à 2002 pour un effectif de 600 travailleurs. Pour Candia, Danone-Djurdjura est un concurrent de taille en ce qui concerne le segment des boissons lactées car, en plus des yaourts qui sont considérés comme des produits substituables, Danone-Djurdjura offre aussi des boissons lactées à base de lait pasteurisé (et non UHT) additionné à du jus de fruits (Orange-Ananas, Pomme-Poire, et Pêche-Abricot) et qui sont des concurrents directs des produits de Tchîn-lait.

Sur ce domaine d'activité stratégique, Tchîn-lait fait face à un concurrent qui dispose à tous points de vue de meilleurs atouts. Elle ne peut donc espérer se positionner que de manière résiduelle avec des parts de marché inférieures.

Pour ce qui est du lait de consommation, en Algérie, le marché du lait pasteurisé est un marché fragmenté avec plus de trente marques. Les entreprises publiques malgré une régression continue, conservent encore des parts de marché significatives avec 38% de parts de marché, suivies de Numidia avec 19% et 12% pour Monlait.

La pénétration du marché par le lait UHT longue conservation est toutefois de plus en plus marquée. Malgré son prix élevé, ce produit gagne chaque année des parts de marché notamment sur les laits instantanés en poudre mais de plus en plus sur le lait pasteurisé. Cette évolution est conforme aux tendances observées dans les pays plus développés.

Les principaux producteurs de lait UHT en Algérie sont : Candia, Trèfle, Célia et dernièrement Ifki. Candia domine fortement le marché du lait UHT. Avec un taux de croissance annuel moyen d'environ 40%, elle détient plus de 90% de parts de marché.

Pour ce qui est des prix, la majorité sont en hausse. Les prix du lait vont de 25 DA le sachet d'un litre pour les entreprises publiques du groupe Giplait et Monlait à 48 DA pour Candia, le lait en poudre est plus cher, il est vendu à 170 DA par Nespray et Gloria.

D'après le directeur commercial de l'entreprise Tchîn-lait, sur le segment lait UHT, Ifki concurrence Candia en vendant son produit à un prix inférieur à son prix de revient. C'est la stratégie qu'il a choisi pour pénétrer le marché du lait UHT, se faire une place et s'accaparer des parts de marché.

Dans le secteur du lait on recense aussi nombre d'autres concurrents dont les plus représentatifs sont :

- ***Le lait cru***

Les producteurs de lait cru de production nationale autoconsommé ou vendu directement aux consommateurs par des circuits informels et sans traitement industriel préalable, notamment par l'intermédiaire des crémeries et des fermes.

La production locale de lait cru connaît un taux de croissance annuel de 2,6%. L'accroissement de la production de lait cru a même atteint un niveau soutenu de l'ordre de 6 à 8% par an avec la mise en œuvre de mesures de soutien à l'élevage laitier dans le cadre de la nouvelle politique publique agricole.

La quantité de lait cru local collectée aux fins d'une transformation industrielle est restée relativement stagnante à environ 100 millions de litres par an jusqu'en 2003. Un bond important a été observé en 2004 où les quantités collectées ont doublé passant à 200 millions de litres, avec l'entrée sur le marché de plusieurs mini-laiteries, mais il est trop tôt pour en conclure qu'il s'agit d'un retournement de situation durable.

D'autant plus que les circuits informels, qu'ils concernent l'auto-consommation, la vente de proximité de lait cru de lait cru et de produits laitiers ou le lait collecté par les crémeries, occupent encore une place trop importante chez la population algérienne qui accorde au lait cru la vertu d'une meilleure qualité naturelle, et ce comparativement à des pays semblables au notre.

Le lait cru comme produit de substitution pèse et gêne considérablement l'activité de transformation industrielle de lait ; ainsi les producteurs de lait cru constituent donc le premier concurrent et le plus important pour les laits industriels dont on peut considérer qu'ils détournent la moitié du marché ce qui a induit une forte dépendance envers les marchés extérieurs fournisseurs de poudre de laits et de matière grasses.

- ***Le lait pasteurisé en sachet***

Le lait pasteurisé en sachet est un autre concurrent indirect du lait UHT ; il faut cependant indiquer que les entreprises de transformation industrielle, à quelques

exceptions près, ne font aucun effort en termes d'emballages et de modes de distribution pour améliorer l'attractivité de leurs produits et n'offrent le plus souvent sur le marché, qu'une qualité de lait faiblement écrémé et dans un emballage peu attirant.

De plus l'absence des actions d'éducation sanitaire, d'une part, et d'application des réglementations sanitaires d'autre part, contribue également à cette situation.

Le lait pasteurisé reste un produit qui s'adresse à un marché ancré dans les traditions, et il n'est pas nécessaire de mettre en place des actions promotionnelles pour le lait en sachet. De plus, il se vend deux fois moins cher que le lait UHT (25DA pour le lait en sachet contre 48 DA pour le lait UHT Candia) et il est donc à la portée de toutes les couches de la population.

○ ***Les laits en poudre instantanés***

Les laits en poudre instantanés se présentent comme étant une concurrence sérieuse avec les laits liquides longue conservation.

Les laits en poudre conditionnés en emballages divisionnaires sont toutefois considérés par les consommateurs comme des produits d'appoint et la concurrence reste limitée à la catégorie des consommateurs relativement instruits des risques sanitaires et disposant de revenus suffisants pour accepter de dépenser plus.

Le lait en poudre et vendu à 170 DA par Nespray et Gloria, deux des principales entreprises activant sur ce segment étant donné que 500g de poudre de Gloria permettent d'avoir 3,7 litres de lait ; au prix de 170 Da le paquet, un litre revient à 46 DA, on voit bien qu'il est très proche du prix du lait UHT Candia.

Ces laits en poudre sont totalement importés et sont pénalisés par l'existence de taxes douanières sensibles.

3. LE POSITIONNEMENT DES DOMAINES D'ACTIVITES STRATEGIQUE DE TCHIN-LAIT SUR LE MARCHÉ

L'analyse de Porter nous permet de déterminer le positionnement sur le marché de l'entreprise pour chacun de ses domaines d'activité stratégique.

L'analyse selon le modèle de Porter permet en effet de préciser la position concurrentielle de l'entreprise associée à chaque DAS et son intérêt pour la firme en termes de croissance et de rentabilité.

L'analyse du positionnement concurrentiel de l'entreprise pour chaque secteur d'activité constitue une approche essentielle dans l'analyse des systèmes concurrentiels. Son importance s'explique par la dynamique du jeu concurrentiel qui intègre à la fois le marché final, la concurrence et les compétences (Détri, Ramantosa, 1983 in Meier, 2005).

Nous emprunterons, pour présenter la position concurrentielle de Tchín-lait pour chaque domaine d'activité stratégique, l'application de huit critères clés :

- Le taux de croissance de l'activité ;
- Le potentiel du secteur ;
- La largeur de la gamme ;
- Le nombre de concurrents ;
- La stabilité de la part de marché ;
- Les comportements d'achat ;

- Les technologies.
Considérons les deux DAS :

3.1. LES LAITS LIQUIDES DE CONSOMMATION :

3.1.1. UN POTENTIEL DE CROISSANCE ELEVE

Bien que de manière générale le lait soit un produit aussi ancien que le monde, il reste jusqu'à présent en phase d'émergence. En Algérie, il a atteint un niveau de consommation assez élevé et son taux de croissance va certainement baisser à l'avenir.

Toutefois, si l'on considère le lait UHT de longue conservation on observe une pénétration rapide du marché. Malgré son prix élevé, ce produit connaît un taux de croissance élevé d'environ 40% par an. Ce potentiel de croissance s'explique par l'augmentation des revenus et la transformation des modes de vie (urbanisation et augmentation du travail féminin). Avec les modifications des modes de consommation, les caractéristiques du produit font qu'il est de plus en plus recherché et il pourra donc gagner de plus en plus de parts de marché. On compte déjà au moins trois investisseurs privés qui ont opté pour cette catégorie de lait de consommation.

Le lait UHT longue conservation gagne chaque année des parts de marché au fur et à mesure qu'il est connu notamment sur les laits instantanés en poudre mais de plus en plus sur le lait pasteurisé. Cette évolution est conforme aux tendances observées dans les pays plus développés.

Le lait de consommation UHT est aujourd'hui la forme dominante de commercialisation à travers le monde et remplace partout le lait pasteurisé (à l'exception de la Grande Bretagne pour des raisons culturelles). Sa faculté à la conservation sans altération de ses caractéristiques organoleptiques l'ont imposé sur le marché et il est probable que cette tendance s'affirme également en Algérie à moyen terme au fur et à mesure de l'augmentation des revenus des ménages, de l'exigence d'une meilleure qualité alimentaire liée en particulier à l'amélioration de la perception des risques sanitaires et du fait du dynamisme des nouvelles entreprises.

3.1.2. UNE GAMME ETROITE

En ce qui concerne la gamme de produit, elle est très étroite ; elle correspond à un seul produit décliné en trois variétés (lait demi écrémé, lait silhouette et lait entier).

3.1.3. UNE CONCURRENCE REELLE ENCORE LIMITEE MAIS POTENTIELLE IMPORTANTE

Pour ce qui est des concurrents dans ce domaine, on doit considérer deux types :

- Les concurrents directs du lait UHT qui sont peu nombreux. A part Candia, deux entreprises seulement fabriquent du lait UHT mais ils sont d'introduction récente sur le marché et le choix de l'emballage plastique les dessert..
- La concurrence indirecte, quant à elle, est très forte ; il existe plus de 120 concurrents qui produisent du lait pasteurisé en sachet dont les plus importants relèvent des entreprises publiques avec 38% de parts de marché et deux principaux concurrents (Nespray et Gloria), pour le lait en poudre.

Autre élément important dans l'analyse du cycle de vie, les barrières à l'entrée et les technologies. En fait, elles sont relativement faibles lorsqu'on considère le lait selon la technique de pasteurisation et le montant des investissements qui sont nécessaires ce qui explique qu'il y ait beaucoup d'entrepreneurs qui ont investi dans de nouvelles laiteries.

Par contre, ces barrières à l'entrée et technologies sont relativement élevées quand il s'agit du lait UHT longue conservation du fait qu'il faut un investissement plus important, un emballage adéquat et toutes les conditions d'hygiène ; toutefois, ceci ne reste pas pour autant impossible.

Pour l'entreprise Tchîn-lait, la seule barrière à l'entrée que l'on peut considérer comme relativement importante, c'est la marque Candia.

3.1.4. CONCLUSION A PROPOS DU PREMIER DAS

L'utilisation de cette méthode d'analyse du cabinet conseil Arthur D.Little nous permet d'identifier les critères clés à prendre en compte pour comprendre le développement futur des activités de l'entreprise.

Elle nous permet de cerner les facteurs qui affectent l'évolution de ses activités et qui sont donc à prendre en considération pour détecter les forces et les faiblesses induites par sa position concurrentielle et la stratégie qu'elle pourrait développer pour améliorer sa position sur le marché.

Ainsi, on constate en ce qui concerne le lait de consommation qu'il y a des possibilités de croissance importantes pour le lait UHT malgré que l'on se situe dans un marché mature ayant un potentiel de développement assez limité et caractérisé par une gamme extrêmement étroite, un nombre considérable de concurrents et, par conséquent, un marché très fragmenté parce que les barrières à l'entrée ne sont pas dirimantes.

Ainsi, il apparaît d'ores et déjà qu'il n'est possible pour Tchîn-lait de développer son activité qu'en gagnant des parts de marché sur les concurrents et notamment au détriment des producteurs de lait pasteurisé.

Tchîn-lait doit donc agir sur les comportements des acheteurs pour les convaincre que son produit (lait UHT) apporte des avantages supplémentaires par rapport au lait pasteurisé et notamment en faisant prévaloir auprès des consommateurs un certain nombre de qualités distinctives du lait UHT emballé en carton (longue conservation, qualité garantie, absence de contamination).

De plus l'absence de barrières à l'entrée autres que la marque fait que la position concurrentielle de Tchîn-lait est fragile et peut être remise en question par les concurrents facilement et à tout moment.

Cette fragilité est accentuée par le fait que l'avantage compétitif de Tchîn-lait repose fondamentalement sur la marque Candia, dont l'utilisation résulte d'un accord de franchise qui peut être remis en question à n'importe quel moment.

3.2. LES BOISSONS LACTEES.

3.2.1. UN TAUX DE CROISSANCE SOUTENU

Le lait aromatisé est un produit nouveau que le consommateur algérien découvre.

Il est en phase d'émergence et il connaît un taux de croissance assez élevé appuyé notamment par des campagnes publicitaires et promotionnelles importantes. Bien que ces campagnes soient initiées et menées par un concurrent, elles profitent

néanmoins à Tchîn-lait dans la mesure où les consommateurs sont familiarisés avec ces nouveaux produits.

Le potentiel de croissance est fort parce que les consommateurs lui attribuent une double fonction : il répond simultanément à une fonction nutritionnelle et à une fonction de confort.

Les comportements d'achat à l'égard de ces produits sont encore au début de leur structuration.

Les gens découvrent les produits, et compte tenu de leur cherté, seules les couches à revenu élevé peuvent se les permettre ; les autres catégories de la population quant à elles ne les achètent que conjoncturellement. Toutefois à terme, il va probablement se produire ce qui s'est produit pour les yaourts en Algérie qui étaient inconnus du consommateur algérien. Aujourd'hui, c'est un dessert qui fait concurrence à toutes les autres formes de dessert. On peut penser qu'à moyen terme le lait aromatisé prendra des parts de marché au détriment des boissons gazeuses et des jus de fruits.

3.2.2. UNE GAMME DE PRODUITS LARGE

La gamme de produits est large et elle peut être déclinée en autant d'arômes qu'il en existe (Orange-ananas, pêche-abricot, fruit des bois et pomme-poire) et on peut donc la faire varier considérablement en fonction des goûts des consommateurs.

3.2.3. UNE CONCURRENCE ENCORE LIMITEE MAIS EN VOIE D'ELARGISSEMENT

Le nombre de concurrents directs est pour le moment très réduit et se limite à deux : Candia (Candy jus) et Danone (Danao).

Cependant il y a des tentatives de plus en plus nombreuses notamment de la part des producteurs de boissons et de jus de fruits à investir ce segment et à y introduire leurs propres produits. Ce mouvement reste encore marginal parce qu'il se heurte à la barrière non négligeable que constitue le savoir faire pour assurer la stabilité des mélanges et éviter que l'acidité ne détériore la qualité des produits.

Les mélanges yaourts plus jus qui sont mis sur le marché peuvent être considérés comme des concurrents indirects parce que, dans une certaine mesure, substituables aux laits aromatisés mais ils restent des produits appartenant à une activité et visant un marché différents du fait de leurs caractéristiques et fonctions et ne constituent pas donc un réel champ de concurrence pour Tchîn-lait.

3.2.4. UN CHAMP CONCURRENTIEL DOMINE MASSIVEMENT PAR UN CONCURRENT

Le marché des laits aromatisés est extrêmement stable et est largement dominé par un seul concurrent (Danone). Compte tenu des compétences qu'a développé ce producteur, de sa puissance commerciale et financière (Danone figure parmi les plus grandes entreprises mondiales de l'agro-alimentaire), il n'est possible pour Tchîn-lait que de se contenter d'être un concurrent de seconde catégorie, n'ambitionnant qu'une faible part du marché. De même, il serait extrêmement dangereux pour Tchîn-lait d'engager une lutte de quelque nature que ce soit pour capter des parts de marché au détriment de DANONE.

Le principal producteur fait un travail de marketing et de promotion important qui va à la longue structurer les comportements d'achat mais aussi imposer ses marques.

Sur ce segment d'activité, les barrières à l'entrée sont très élevées parce que les investissements sont plus coûteux, parce que les technologies sont plus sophistiquées et parce qu'il faut un certain savoir faire.

De plus, Danone ayant agi comme précurseur dans ce domaine d'activité, il a imposé sa marque. Le produit est associé à la marque DANONE et celui-ci est un producteur qui est en avance sur les autres au plan technologique ; il est puissant, dominant, et il peut développer des politiques de prix agressives pouvant décourager tous les concurrents potentiels.

3.2.5. CONCLUSION A PROPOS DU SECOND DAS

On constate en ce qui concerne les boissons lactées qu'il y a des possibilités de croissance élevées sur le marché et on peut prévoir qu'à moyen terme le lait aromatisé prene encore des parts de marché dans le secteur des boissons car c'est un produit nouveau qui à une double fonction nutritive et de confort.

Il existe sous différents arômes ce qui le rend à la portée des goûts de chaque individu, la gamme est assez large et le nombre de concurrents très réduit.

L'existence de barrières à l'entrée réduit la pénétration de nouveaux concurrents sur ce segment du marché car il s'agit un produit qui nécessite certaines technologies et des investissements importants et un grand savoir faire.

Les conclusions de notre analyse sur le positionnement concurrentiel des deux domaines d'activité stratégiques de Tchou-lait sont résumées dans le tableau 34 :

TABLEAU 34 : CARACTERISTIQUES DU MARCHÉ DE L'ENTREPRISE TCHIN-LAIT

Critères clés	DAS 1 (lait de consommation)	DAS 2 (lait aromatisé)
Taux de croissance	Elevé	Très élevé
Potentiel du secteur	Elevé	Fort
Largeur de la gamme	Etroite	Assez large
Nombre de concurrents	Directs : limité Indirects : très élevé	Très réduit
Stabilité de la part de marché	Potentiel élevé	Extrêmement stable
Comportements d'achat	N'évolue pas très vite mais sur le point de changer	Début de structuration
Barrières à l'entrée	faibles	Elevées

4. STRATEGIE DE DIFFERENCIATION ADOPTEE PAR TCHIN LAIT

Les analyses précédentes éclairent sur le choix de la principale stratégie de Tchín-lait.

Dans un marché relativement saturé, Tchín-lait a, dès le départ, opté pour des actions qui permettront de le distinguer de ses concurrents c'est-à-dire une stratégie de différenciation.

Cette stratégie n'est pas aussi pure que la théorie la décrit et certaines décisions de Tchín-lait relèvent de considérations différentes voire parfois contradictoires avec sa stratégie mais c'est bien en mettant en avant sa différence que Tchín-lait est parvenu à se faire une place relativement prometteuse sur le marché du lait en Algérie.

Selon PORTER, 1998, une firme se différencie de ses concurrents lorsqu'elle offre quelque chose d'unique, qui dépasse la simple offre d'un prix peu élevé auquel un client attacherait de la valeur. Elle permet de vendre une quantité plus grande de son produit et d'obtenir des avantages tels que la fidélisation des clients et, surtout, elle conduit à des résultats supérieurs à la moyenne.

Tchín-lait a opté pour une stratégie de différenciation pour se distinguer des concurrents en proposant un produit différent de qualité supérieure.

Ainsi, elle s'est lancée dans la production du lait UHT (ultra haute température) dont le prix est libre.

C'est un lait qui se conserve avant l'ouverture hors chaîne de froid, est pratique et simple à utiliser grâce à son emballage en carton. Sur cette gamme, il n'y avait pas de concurrents avant l'arrivée de Tchîn-lait et, depuis, seuls quelques concurrents sont arrivés.

Par conséquent, Tchîn-lait a pu engager des actions sans être soumis à une pression concurrentielle pour faire connaître son produit et fidéliser les clients, en lui donnant le sentiment que le lait CANDIA a quelque chose d'unique.

Tchîn-lait a choisi délibérément de se situer sur une niche où la clientèle a des revenus élevés et est capable de payer un prix plus élevé parce qu'elle cherche un produit supposé être de meilleure qualité.

Le lait UHT est un produit nouveau en Algérie peu connu des consommateurs. Il est considéré comme étant un produit de haut de gamme, et comme tout ce qui se distingue est rare, il nécessite tout un travail de vulgarisation et d'information dans le but de constituer son marché, sa clientèle et la fidéliser. C'est pourquoi, à son démarrage, les efforts de Tchîn-lait en matière de publicité et de promotion ont été très conséquents.

Afin de renforcer sa stratégie de différenciation, Tchîn-lait s'est également appuyée sur :

- Une marque reconnue CANDIA qui était déjà très appréciée par le consommateur algérien. Une marque de notoriété, de plus internationale, a la faculté d'influencer les attitudes et les comportements des clients, en créant de la proximité et de la confiance entre le produit et l'individu ;
- L'innovation permanente des produits CANDIA menée par la maison mère avec laquelle Tchîn-lait a conclu un accord de franchise et de coopération technique.;
- Le lait UHT est un lait longue conservation ce qui réduit les pertes pour l'entreprise et pour le client ;
- Une couverture du réseau de distribution au niveau du territoire national qui toutefois n'a pas, pour le moment, été un réel succès.

La stratégie de différenciation de l'entreprise Tchîn-lait se caractérise ainsi par une stratégie axée sur la qualité – sophistication perçue du produit (degré de maîtrise de la qualité des produits), une politique de communication, tout au moins durant les premières années de l'entreprise, un réseau de distribution que l'on tente d'étendre continuellement et enfin une stratégie d'image et de fidélisation.

5. MODES DE MISE EN ŒUVRE ET DE DEVELOPPEMENT DE LA STRATEGIE

Comme nous l'avons déjà vu, l'entreprise Tchîn-lait est à l'origine une entreprise de production de boissons gazeuses Tchîn-Tchîn.

Avec l'avènement d'une forte concurrence dans le domaine des boissons gazeuses l'entreprise a été contrainte de réviser sa stratégie et d'opter pour une autre activité en s'adossant sur une forme de partenariat : *La franchise*.

5.1. DEFINITION ET DOMAINE D'APPLICATION DE LA FRANCHISE

La franchise représente un droit d'exploitation d'une marque ou d'une raison sociale, concédée par une entreprise à une autre sous certaines conditions (d'où l'appellation : Contrat de franchise).

En effet, la franchise est une convention établie entre un franchiseur (propriétaire de la marque ou du label) et un franchisé, par laquelle le premier met à la disposition du second un nom, une méthode commerciale et le savoir faire technique.

Cependant, il ne faut pas confondre franchise et licence d'exploitation ou licence, qui est l'autorisation d'exploiter un brevet d'invention.

La franchise peut s'appliquer, aussi bien aux services, à la production ou à la distribution.

Ainsi, on peut citer le cas des hôtels (Formule 1, SOFITEL, ...etc.) ou la location de voiture pour les services, les marques de produits (*Coca Cola*, Fiat, ...etc.) pour la production et enfin les chaînes de restauration rapide (Mc Donald et Quick) et les magasins de prêt-à-porter dans le cas de la distribution.

Après que le franchiseur et le franchisé aient établi les termes du contrat et qu'ils l'aient adopté, le franchisé devra payer un droit d'entrée (forfait), appelé droit de franchise, et verser ensuite, une redevance au franchiseur (cela peut être une part du chiffre d'affaires, selon la clause du contrat).

5.2. AVANTAGES ET INCONVENIENTS DE LA FRANCHISE

• POUR LE FRANCHISEUR

- Le franchiseur peut, grâce à la franchise, se développer sans effectuer de gros investissements en capital ; ainsi, la formule lui permet une expansion rapide sans capitaux importants ;
- Dans le cas des franchises de distribution, le franchiseur peut être un fabricant, qui utilise, alors, la franchise pour assurer la diffusion de ses produits, ou une centrale d'achat qui regroupe des produits que les franchisés pourront ensuite commercialiser.

• POUR LE FRANCHISE

- Ainsi, pour le franchisé, elle lui permet d'exercer son activité sous le nom d'une marque déjà bien établie, sans avoir à créer une entreprise de toutes pièces et à faire connaître une nouvelle marque ;

- Sans perdre toute son indépendance, le franchisé accède à la méthode qui serait hors de sa portée dans les domaines des achats, des méthodes de gestion, de commercialisation et de la technique ;
- Le franchisé peut aussi bénéficier d'une exclusivité territoriale.

Toutefois, la franchise limite la liberté du franchisé, puisque ce dernier est soumis au contrôle du franchiseur et doit respecter certaines mesures destinées à assurer l'homogénéité du réseau et une qualité constante des produits. Il lui est, par ailleurs, interdit de concurrencer le franchiseur et les autres franchisés, ainsi que de divulguer son savoir ou ses techniques commerciales, parfois même après l'expiration de la convention, pourvu que la clause prévoyant cette obligation la limite dans le temps et dans l'espace.

5.3. CAS DE LA FRANCHISE CANDIA

Il concerne un contrat de franchise entre la SARL algérienne Tchín-Tchín et la société CEDILAC dont le siège social est à Lyon, dans la production de lait UHT sous la marque CANDIA. La durée de ce contrat est de dix ans renouvelable.

Ce contrat représente les engagements des deux parties, à savoir : CEDILAC (franchiseur) et Tchín-Tchín (franchisé).

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

a) ENGAGEMENT DU FRANCHISEUR

L'engagement le plus important de CEDILAC 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, CEDILAC s'engage à fournir l'assistance nécessaire au franchisé, pour la fabrication et la commercialisation de ses produits en Candia.

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 CEDILAC 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 CEDILAC ;
- ❖ Assistance pour l'élaboration de plans marketing et de campagnes de communication.

Pour assurer cette assistance, CEDILAC s'engage à envoyer en Algérie un ou plusieurs membres qualifiés de son personnel à des périodes choisies d'un commun accord.

b) ENGAGEMENT DU FRANCHISE

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.

Nous pouvons citer quelques uns de ces engagements :

- Le franchisé ne peut, sans le consentement de CEDILAC, vendre des produits similaires aux produits Candia (lait et ses dérivés) ;
- Le franchisé ne peut vendre ses produits en dehors du territoire algérien ;
- Le franchisé s'interdit de communiquer le savoir-faire CEDILAC à quiconque, même après expiration du contrat ;
- Le franchisé n'a pas le droit de prendre des participations dans toute entreprise fabriquant ou distribuant des produits similaires aux produits Candia ;
- Le franchisé s'engage à communiquer mensuellement à CEDILAC un rapport sur ses activités industrielles, commerciales et marketing incluant toutes informations sur ses investissements publicitaires ainsi que ses ventes en volume et en chiffre d'affaires ;
- Le franchisé s'engage à tout mettre en œuvre pour positionner, dans les trois ans qui suivent le lancement des produits, la marque Candia comme la marque leader sur le marché des laits de consommation en Algérie ;
- Le franchisé est tenu de communiquer à CEDILAC toute innovation qu'il serait amené à faire sur les produits ou procédés Candia. De plus, CEDILAC aura la faculté d'acquérir tous les droits se rapportant à ces innovations.

c) PUBLICITE

Le contrat de franchise prévoit plusieurs dispositions concernant la publicité :

- CEDILAC pourra mettre gratuitement à la disposition du franchisé toutes les créations publicitaires réalisées pour Candia dans le monde, dans la mesure où les droits ne seront pas détenus par des tiers ;
- Le franchisé devra obtenir préalablement l'approbation de CEDILAC pour toute campagne publicitaire ou promotionnelle. CEDILAC aura le droit, notamment, de rejeter toute publicité ou promotion pouvant, à son avis, nuire à ses produits ou à sa politique générale.

d) CONTROLE DE LA QUALITE

La préservation de la notoriété et de l'image de marque Candia est un point primordial pour CEDILAC. 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 CEDILAC. Il ne pourra les utiliser pour la fabrication que s'ils sont approuvés par CEDILAC ;
- Le franchisé devra s'assurer de l'accord préalable de CEDILAC sur le choix des fournisseurs d'équipements et de matières premières, CEDILAC 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 ou lorsqu'elle porte atteinte à la protection du savoir-faire de CEDILAC ;
- CEDILAC se réserve le droit de visiter les unités de fabrication et le laboratoire du franchisé, afin de s'assurer que les produits sont conformes dans leurs qualités à ses exigences ;
- Le franchisé s'engage à envoyer, à ses propres frais, son personnel d'encadrement dans une usine Candia choisie par CEDILAC, pour y être formé.

Comme nous venons de le voir, le contrat de franchise n'est rien de plus qu'un arrangement où chacune des parties trouve son intérêt : CEDILAC peut, grâce au contrat de franchise, étendre le marché et la notoriété des produits CANDIA à l'échelle internationale ; TchIn-Tchin quant à elle peut bénéficier du savoir faire CEDILAC pour fabriquer des produits de bonne qualité qui sont déjà bien connus du marché. De plus notons que pour l'entreprise, la franchise était non seulement un choix mais aussi un moyen et un instrument pour changer d'activité en valorisant ses compétences antérieures.

6. LES AUTRES AXES DE LA STRATEGIE DE TCHIN LAIT

L'entreprise TchIn-lait reconnaît de plus en plus que la condition de sa survie réside dans un processus continu d'élaboration de nouveaux produits. Face à ses concurrents, elle ne croit plus pouvoir maintenir ses parts de marché avec les seuls produits existants.

Tchin-lait doit innover non seulement pour satisfaire ses clients mais aussi pour imposer à ses concurrents une pression et les inciter à la faute ou à l'abandon. Elle doit chercher par conséquent à déstabiliser la concurrence pour attirer de nouveaux clients.

L'entreprise a donc entamé son processus d'innovation en investissant dans des activités nouvelles qui consistaient en la production et la commercialisation des produits frais : L'ben, Raib, Fraîcheur et la crème fraîche. Cependant, contrairement au lait UHT, les produits frais nécessitent le respect strict de la chaîne de froid qui se trouve être, dans la plupart des cas, non disponible chez les distributeurs. De ce fait les produits frais ont été un échec pour l'entreprise, ce qui a incité Tchin-lait à réorienter sa stratégie vers un recentrage sur son métier de base c'est-à-dire le lait UHT.

En utilisant les recettes (les techniques de fabrication) de CANDIA France, Tchin-lait élargit sa gamme de produits tout en garantissant la qualité CANDIA. Elle a donc développé une nouvelle ligne des produits : les laits boissons (Candy choco, Candy fraise et lait & jus).

L'entreprise a également l'intention de produire dans son usine de la crème liquide UHT, le lait liquide croissance de CANDIA, mais elle compte aussi importer du lait en poudre type lahda et du lait en poudre infantile et les vendre en l'état pour renforcer ses capacités financières et réduire sa vulnérabilité actuelle reposant principalement sur le lait UHT.

En matière de croissance, Tchin-lait tente également de développer l'étendue de son marché à travers l'extension du réseau de distribution afin de couvrir tout le territoire national.

Ainsi, si la stratégie centrale de Tchin-lait reste de se différencier de ses concurrents sur son d'activité stratégique principal le lait UHT, elle n'en tente pas moins d'explorer d'autres actions stratégiques pouvant assurer sa pérennité et son développement, actions stratégiques qui ressortent d'autres types de stratégie comme la diversification de sa gamme de produits et sa diversification géographique.

7. CONCLUSION

En conclusion, il apparaît que le lait est un produit commun (une commodité) sur le marché duquel il est très difficile de se faire une place.

Il y a déjà plusieurs offreurs sur le marché, que ce soit les producteurs de lait cru ou les producteurs industriels de lait pasteurisé conditionné en sachet.

La dépendance très forte à l'égard de l'importation de la matière première, la lente modification des comportements d'achat et l'existence d'un produit concurrent dont le prix est fixé administrativement à un niveau bas peu rémunérateur font que les marges de manœuvre de tout nouvel entrepreneur sont très réduites.

Néanmoins, Tchin-lait, grâce à des choix stratégiques judicieux notamment celui de préférer la production d'un lait de longue conservation, réalisé selon une technologie plus récente et le choix d'un emballage plus adapté, a pu se positionner à une place de leader sur un segment de ce marché.

De plus, les perspectives de ce marché sont des plus prometteuses au fur et à mesure qu'avec l'extension de l'éducation, du travail féminin et de l'augmentation des revenus, les comportements d'achat de couches de plus en plus nombreuses de

la population vont évoluer et leurs préférences d'achat vont se porter sur le lait UHT comme cela a été observé dans d'autres pays.

Par ailleurs, en matière d'emballage, les choix technologiques de ses concurrents directs producteurs de lait UHT offrent à Tchil-lait un avantage compétitif décisif pour consolider sa position de leader sur le marché du lait UHT.

CONCLUSION GENERALE

La libéralisation progressive de l'économie entraîne la restructuration de la filière lait et l'émergence d'une multitude de nouveaux entrants qui se livrent à une concurrence de plus en plus exacerbée.

Dans ce contexte en pleine mutation, tous les acteurs de la filière, particulièrement les entreprises de production et de distribution doivent mettre en œuvre des stratégies concurrentielles pertinentes pour répondre d'une manière efficace aux changements rapides de l'environnement national et international.

L'industrie laitière dispose d'un potentiel de développement élevé en raison d'une demande en expansion, d'un outil moderne et d'un réseau de distribution dense. Cependant, le positionnement des entreprises locales ne leur permet pas de tirer un profit de ce potentiel ; les unités de production locales ont une faible maîtrise des techniques notamment pour les produits dérivés et sont fortement dépendantes de l'extérieur pour leurs approvisionnements en inputs et pour leurs évolutions technologiques. Cette vulnérabilité risque de leur être, à terme, fatale avec la mise en œuvre progressive de l'accord d'association avec l'Union Européenne.

La faiblesse des entreprises privées s'explique notamment par :

- Leur faible taille et leur dispersion géographique,
- L'absence d'organisation de la profession,
- L'absence de système d'appui à la recherche et au développement ainsi qu'à la formation,
- La faiblesse des services financiers.

Ainsi, le diagnostic d'entreprise constitue une base essentielle pour analyser et positionner l'entreprise dans son environnement et l'éclairer sur l'élaboration d'une stratégie appropriée pour assurer sa pérennité dans ce nouveau contexte concurrentiel inhabituel pour la plupart des entreprises algériennes.

Dans un environnement concurrentiel, les dirigeants d'entreprise doivent anticiper et arrêter des objectifs précis et une démarche stratégique cohérente et adéquate pour tirer profit des évolutions internes et externes influant sur leur marché et, par conséquent, augmenter les chances de la pérennité et du développement de leur organisation ; ils visent une connaissance plus approfondie des forces qui impactent leur environnement de marché afin de ne pas dégrader leur position ou de développer leurs avantages concurrentiels ainsi que leur rentabilité.

Le présent travail avait pour objet d'analyser la stratégie implicite ou explicite choisie par l'entreprise laitière Tchîn-lait travaillant sous franchise avec le groupe français CEDILAC.

Nous avons tenté de réaliser un diagnostic aussi complet que possible de cette entreprise compte tenu des informations auxquelles nous avons pu accéder pour déterminer la position de l'entreprise dans le marché laitier fortement concurrentiel afin de connaître la place qu'elle occupe dans chacun de ses domaines d'activité stratégique.

Nous avons ensuite essayé de caractériser la stratégie de cette petite entreprise au regard des stratégies génériques telles que définies par la théorie et par rapport à ses décisions fondamentales et par rapport à ses actions opérationnelles.

Au terme de ce travail, et après l'enquête effectuée au sein de l'entreprise Tchinq-lait, il ressort que cette entreprise, bien qu'évoluant dans un environnement changeant et instable, a su faire le choix stratégique le plus pertinent notamment en ce qui concerne les segments de marché où elle focalise son intervention à savoir le lait UHT. C'est le segment de marché qui était le plus porteur avec des taux de croissance élevés et qui, de plus, était relativement sans concurrence. L'entreprise Tchinq-lait a été la première à s'y investir et à y développer une position dominante qui lui donne aujourd'hui un avantage comparatif appréciable par rapport aux nouveaux entrants. Tchinq-lait a donc opté, sur un marché du lait mature, pour une stratégie de différenciation (nouveaux produits, nouveau marché, nouveaux clients), puisqu'elle s'est focalisée sur une niche, celle de la production du lait UHT sous emballage en carton encore relativement vierge de toute offre, en croissance, et située sur des technologies émergentes de plus en plus dominantes à travers le monde.

Les dirigeants de l'entreprise ont eu, en outre, l'intelligence de s'associer avec le groupe français de renommée mondiale CEDILAC qui détient les technologies et un savoir faire importants dans ce domaine. L'entreprise a ainsi fait l'économie d'investissements et de coûts d'apprentissage élevés qui auraient pu la fragiliser durant les premières années d'exploitation.

Cette association est sous forme de contrat de franchise. Les motivations de Tchinq-lait pour ce partenariat, outre le transfert de savoir faire et la maîtrise des processus modernes de management en particulier les systèmes qualité, étaient également dictées par le bénéfice qu'elle pourrait tirer de la notoriété et de l'image de marque fortement implantées en Algérie de la marque CANDIA.

Ainsi, on peut considérer que les principaux facteurs de succès de l'entreprise Tchinq-lait résident dans la possession d'une marque mondialement reconnue - CANDIA-, la maîtrise de la technologie UHT, la qualité et le savoir faire, qui lui procurent un avantage concurrentiel certain par rapport aux autres producteurs laitiers.

Toutefois, c'est aussi à ce niveau que réside la faiblesse principale de l'entreprise qui se retrouve ainsi dans une position de subordination par rapport au franchiseur ; ce dernier peut en effet à tout moment remettre en cause ses apports et réduire par conséquent l'autonomie de Tchinq-lait et limiter son champ d'action.

Par ailleurs, cette fragilité est accentuée par le fait que, malgré l'importance des actions promotionnelles stipulées dans le contrat de franchise, l'entreprise Tchinq-lait ne fournit pas d'efforts considérables sur le plan marketing. Ce choix dicté autant par l'absence de culture des entreprises locales dans ce domaine qui fait qu'elles répugnent à ce genre de dépenses considérées comme inutiles que par la faiblesse des moyens financiers de l'entreprise, lui porte notamment préjudice dans son second domaine d'activité stratégique où elle doit faire face à la concurrence d'un

leader mondial DANONE qui mène des actions soutenues et d'envergure sur le plan promotionnel.

Au niveau de la distribution également, Tchiv-lait enregistre des faiblesses qui font qu'elle risque de rester une petite entreprise et de ne pas tirer profit des opportunités de croissance importantes que le marché du lait UHT offre. Cela tient à l'étroitesse de son implantation géographique et au peu d'engagement de ses distributeurs dans la promotion de ses produits.

Si l'entreprise n'accroît pas sa taille, elle ne pourra pas développer les économies d'échelle qui caractérisent cette industrie et elle ne pourra pas à moyen terme soutenir la compétition avec des producteurs de taille internationale si ceux-ci s'implantent en Algérie.

La pérennité de l'entreprise Tchiv-lait reste donc conditionnée non seulement par la volonté de son personnel et son implication dans les objectifs stratégiques de celle-ci mais beaucoup plus, par son aptitude à développer ses capacités de production, son réseau de distribution et l'extension de ses débouchés. Or, à ce propos, l'entreprise Tchiv-lait affiche une très forte inadéquation entre ses ambitions et ses capacités financières. Sa structure financière reste très fragile, sa capacité d'endettement est réduite et elle ne pourrait envisager une politique de développement que si elle ouvre son capital à d'autres actionnaires ce qui pour le moment semble totalement exclu tant la culture dominante en Algérie privilégie uniquement la société familiale et refuse d'aller vers les marchés financiers.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ABDELKRIM, A., 2005. Le diagnostic financier. Cas de l'entreprise Tchîn-lait de Béjaia. Projet de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme d'études supérieur et spécialisé. Option : finance, Institut supérieur de gestion et de planification, Alger. 38p.

ATAMAER, T., CALORI, R., 2003. Diagnostic et décision stratégiques. Edition Dunod, Paris.

BEKRALAS, M., 1997. Démarche de l'analyse stratégique, stratégie du secteur de la minoterie. Cas de l'ERAD Alger. Mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme de post-graduation. Spécialité management général des entreprises, Institut supérieur de gestion et de planification, Alger. 120p.

BENCHARIF, A., 2000. Projet de recherche « stratégie des acteurs de la filière lait en Algérie et partenariat Nord-Sud », SAFLAIT, CIHEAM – IAMMontpellier, Actes du séminaire – atelier SAFLAIT, 06 et 07 juin 2000, MESRS/ Université de Blida/INRAA/ITELV.

BENYOUCEF, M.T., 2005. Diagnostic systémique de la filière lait en Algérie. Organisation et traitement de l'information pour l'analyse des profits de livraison en laiteries et des paramètres de production des élevages. Thèse de doctorat. Institut National Agronomique, El Harrach, Alger. 396p.

BERTRAND, T., BROUSSARD, D., FURET, P., PIQUET, R., 1998. Organisation et gestion de l'entreprise. Editions d'organisation, Paris.

BOURBIA, R., 1998. L'approvisionnement alimentaire urbain dans une économie en transition : le cas de la distribution des produits laitiers dans la ville d'Alger. Thèse Master of Science. CIHEAM-IAMMontpellier. 176p.

BRAHIMI, A., NOUAD, A., 2005. Stratégie de privatisation des entreprises publiques laitières. Rapport du ministère des participations et de la promotion des investissements.

Centre Français du Commerce Extérieur, 2003. Le marché des produits et ingrédients laitiers en Algérie. Les éditions du CFCE.

CHANDLER, A., 1972. Stratégie et structure de l'entreprise. Editions d'organisation, Paris.

CHARRON, J.L., SEPARI, S., 2001. Organisation et gestion de l'entreprise (DECF). Edition Dunod, Paris.

CHERFAOUI, A., 2002. Essai de diagnostic stratégique d'une entreprise publique en phase de transition. Cas de la LFB (Algérie). Thèse Master of Science. CIHEAM-IAMMontpellier. 149p.

CHEVALLIER, J.M., 2000. L'économie industrielle des stratégies d'entreprise. Edition Montchrestieu, Paris.

CONSO, P., HEMICI, F., 2001. L'entreprise en 20 leçons, Stratégie Gestion Fonctionnement. Edition Dunod, Paris.

FIEVET, G., 1992. De la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise. Interéditions, Paris.

GERVAIS, M., 1989. Contrôle de gestion et planification de l'entreprise. Edition Economica, Paris.

LaStrada, 2000. Guide d'utilisation du logiciel LaStrada.

LERVILLE ANGER, V., FREY, F., GAZENGEL, A., OLLIVIER, A., 2001. Conduire le diagnostic global d'une unité industrielle. Editions d'organisation, Paris.

LAURENT, P., BOUARD, F., 1997. Economie d'entreprise. Les éditions d'organisation, Paris.

LEROY, F., 2001. Les stratégies de l'entreprise. Edition Dunod, Paris.

MARCHENSAY, M., 1997. Management stratégique. Edition Dunod, Paris.

MARION, A., 1998. Analyse financière, concepts et méthodes. Edition Dunod, Paris.

MARTINET, A.C., 1983. Stratégie. Edition Vuibert, Paris.

MARTINET, A.C., 1988. Diagnostic stratégique. Edition Vuibert, Paris.

MARTINET, A.C., 1996. L'évolution de la pensée stratégique. Cahier français n°275, Paris.

MEIER, O., 2005. Diagnostic stratégique. Edition Dunod, Paris.

Option Méditerranéenne, Série.B/n°32,2001. Les filières et marché du lait et dérivés en méditerranée.

PAYRARD, J., 1998. Analyse financière. Edition Vuibert, Paris.

PORTER, M., 1986. L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance. Edition Dunod, Paris.

PORTER, M., 1990. Choix stratégiques et concurrence. Edition Economica, Paris.

PORTER, M., 1993. L'avantage concurrentiel des nations. Inter Editions. Paris.

PORTER, M., 1997. L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance. Edition Dunod, Paris.

PORTER, M., 1999. La concurrence selon PORTER. Edition Village Mondial, Paris.

POTTIER, P., 2001. Introduction à la gestion. Edition Foucher, Paris.

STRATEGOR, 1997. Politique général de l'entreprise, stratégie, structure, décision, identité. Edition Dunod, Paris.

TARONDEAU, J.C., HUTTIN, C., 2001. Dictionnaire de stratégie d'entreprise. Edition Vuibert, Paris.

www.businesspme.com.

www.missioneco.org/algerie/documents-new.

Annexes

ANNEXE 1

EXIGENCES DE LA NORME ISO 9001 : 2000

La norme ISO 9001 : 2000 spécifie les exigences relatives aux systèmes de management de la qualité visant l'assurance de la qualité du produit par rapport aux exigences contractuelles et / ou réglementaires et / ou internes. La norme ISO 9001 :2000 a pour objectif principal la satisfaction des clients par le respect de leurs exigences.

Les exigences de l'ISO 9001 :2000 sont génériques et elles peuvent être appliquées par tout organisme, public ou privé, quels que soient sa taille et le produit fourni. La norme ISO 9001 :2000 peut être utilisée par les organismes en interne, ou avec les objectifs de certification ou contractuels. La certification nécessite un audit par un organisme accrédité pour la certification. Lors de la certification, les auditeurs vérifieront si le système de management de la qualité de l'organisme audité correspond au référentiel ISO 9001 :2000.

Les trois premiers articles de la norme ISO 9000 : 2000 concernent :

- 1. Domaine d'application**
- 2. Références normatives**
- 3. Termes et définitions**

Les exigences de la norme ISO 9001 :2000 sont spécifiées dans les articles 4 à 8. Elles sont les suivantes :

4. Système de management de la qualité

- Exigences générales
- Exigences générales relatives à la documentation
- Généralités
- Manuel Qualité
- Maîtrise des documents
- Maîtrise des enregistrements

5. Responsabilité de la direction

- Engagement de la direction
- Ecoute client
- Politique qualité
- Planification
- Objectif qualité
- Planification du système de management de la qualité
- Responsabilité, autorité et communication
- Responsabilité et autorité
- Représentation de la direction
- Communication interne
- Revue de direction
- Généralités

Eléments d'entrée de la revue
Elément de sortie de la revue

6. Management des ressources

Mise à disposition des ressources
Ressources humaines
Infrastructures
Environnement de travail

7. Réalisation du produit

Planification de la réalisation du produit
Processus relatifs aux clients
Détermination des exigences relatives au produit
Revue des exigences relatives au produit
Communication avec les clients
Conception et développement
Achats
Processus d'achats
Informations relatives aux achats
Vérification du produit acheté
Activité de réalisation
Maîtrise de la production
Validation des processus de production
Identification et traçabilité
Maîtrise des dispositifs de surveillance et de mesure

8. Mesure, analyse et amélioration

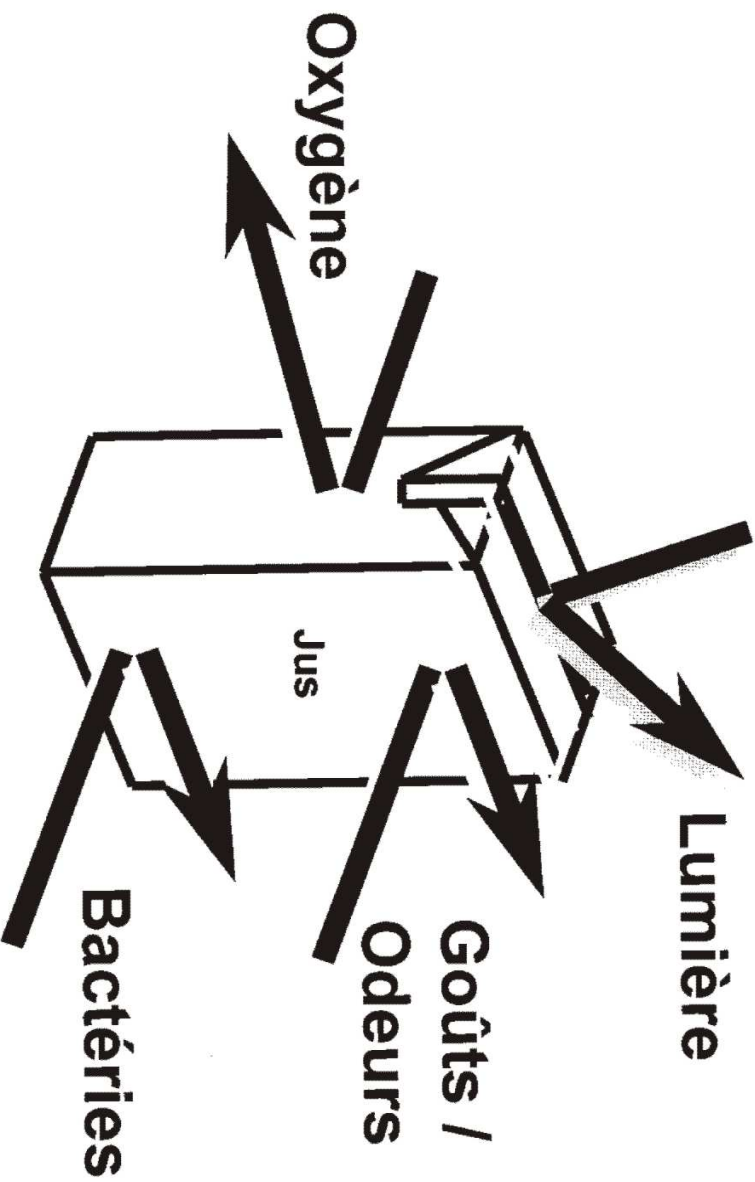
Planification
Surveillance et mesures
Satisfaction du client
Audit interne
Surveillance et mesure des processus
Surveillance et mesure de production
Maîtrise du produit non-conforme
Analyse des données
Amélioration
Amélioration continue
Action corrective
Action préventive.

ANNEXE 2

L'EMBALLAGE LONGUE CONSERVATION A BASE SE CARTON

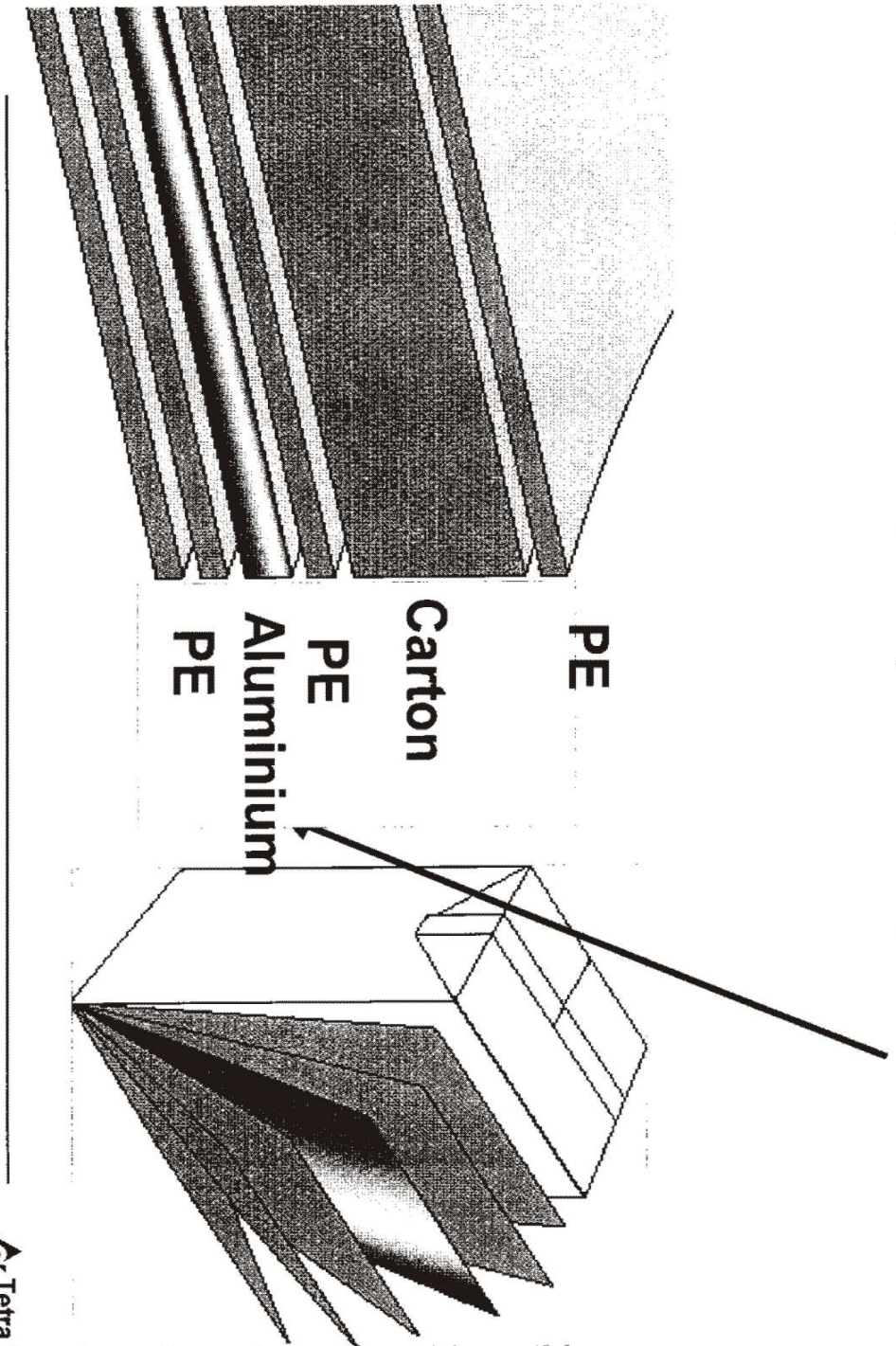
L'emballage longue conservation à base de carton

- Ce type d'emballage est l'un des plus efficace pour protéger le jus d'orange contenu à l'intérieur



L'emballage longue conservation à base de carton

L'Aluminium peut être remplacé par du SiO_x, du EVOH ou du PA



ANNEXE 3

BAREME DES RISTOURNES DEPOSITAIRES CANDIA

Enlèvements durant le mois		Ristourne	
nombre	quantité	Par litre	Ristourne valeur en DA
1	20 160	0.60	12 096.00
2	40 320	0.60	24 192.00
3	60 480	0.60	36 288.00
4	80 640	0.60	48 384.00
5	100 800	0.60	60 480.00
6	120 960	0.60	72 576.00
7	141 120	0.75	105 840.00
8	161 280	1.00	161 280.00
9	181 440	1.05	190 512.00
10	201 600	1.10	221 760.00
11	221 760	1.15	255 024.00
12	241 920	1.20	290 304.00
13	262 080	1.25	327 600.00
14	282 240	1.25	352 800.00
15	302 400	1.25	378 000.00
16	322 560	1.25	403 200.00
17	342 720	1.25	428 400.00
18	362 880	1.25	453 600.00
19	383 040	1.25	478 800.00
20	403 200	1.25	504 000.00

Source : division commerciale de Tchik-lait (2006)