

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEURE ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE

المدرسة الوطنية العليا للفلاحة الحراش- الجزائر

ECOLE NATIONALE SUPERIEURE D'AGRONOMIE EL-HARRACH ALGER

المدرسة الوطنية العليا للفلاحة  
1905  
Ecole Nationale Supérieure Agronomique

## Mémoire

En vue de l'obtention du diplôme de master

Département : Economie Rurale

Spécialité : Management des entreprises agro-alimentaires

### THEME

**Diagnostics stratégiques des coopératives  
agricoles de services de la wilaya de Blida**

**Présenté par : DAHMANI Yasmine**

**Soutenu le : 04 / 11 / 2017**

**Devant le jury composé de :**

- Président: Mr. KACI Ahcène .....MCA (ENSA)
- Promotrice : Mme. BRABEZ Fatima ..... Professeur (ENSA)
- Examineurs : Mr. AMELLAL Rachid ..... MAA (ENSA)  
Mr. DJEBARA Madjid. ....MAA (ENSA)

**Promotion : 2012 / 2017**

# Table des matières

**Dédicace**

**Remerciement**

**Liste des Figures**

**Liste des tableaux**

**Liste des abréviations**

**Sommaire**

**Introduction général** .....01

**Chapitre 1 : CADRE CONCEPTUEL ET THEORIQUE DU TRAVAIL**

**I. Les coopératives** .....04

I.1. Qu'est-ce qu'une coopérative ? ..... 04

I.2. Les prémisses du mouvement coopératif dans le monde ..... 06

I.3. Les valeurs de la coopérative ..... 07

I.4. Les différents types des coopératives ..... 07

I.5. Les principes de la coopération ..... 07

I.5.1. Adhésion volontaire et ouverte à tous ..... 08

I.5.2. Pouvoir démocratique exercé par les membres .....08

I.5.3. Participation économique des membres ..... 08

I.5.4. Autonomie et indépendance .....08

I.5.5. Education, Formation et information .....09

I.5.6. Coopération entre les coopératives .....09

I.5.7. Engagement envers la communauté .....09

I.6. La coopérative est une organisation économique démocratique ..... 09

I.6.1. Le vote .....10

I.6.2 La coopérative de nouvelle génération ..... 10

**II . L'intégration verticale** ..... 11

II .1. Définition et caractéristiques ..... 11

II .2. Les formes d'intégration . . . . .	13
II .3. Intégration verticale amont . . . . .	13
II .3.1. L'intégration verticale aval . . . . .	13
II .3.2. Les différentes dimensions de l'intégration . . . . .	14
II .3.3. L'étendue . . . . .	14
II .3.4. Le degré d'intégration . . . . .	14
A. Intégration total . . . . .	14
B. Intégration partielle . . . . .	15
II .3.5. La forme juridique . . . . .	15
II .4. Les avantages de la stratégie d'intégration verticale . . . . .	16
II .4.1. Economie de coûts . . . . .	16
II .4.2. Le pouvoir de négociation . . . . .	17
II .4.3. L'intégration verticale, comme barrière à l'entrée . . . . .	18
II .4.4. L'intégration verticale, comme source de différenciation . . . . .	19
II .4.5. Avantage technologique . . . . .	20
II .4.6. L'entrer dans un secteur de rentabilité plus élevée . . . . .	20
II .4.7. Des approvisionnements ou des débouchés garantis . . . . .	20
II .4.8. Le renforcement du positionnement concurrentiel . . . . .	20
II .4.9. L'intégration au service des exigences stratégiques . . . . .	20
II .5. Les inconvénients de l'intégration verticale . . . . .	21
II .5.1. Le coût à supporter pour surmonter les obstacles à la mobilité . . . . .	21
II .5.2. Problème liés à l'augmentation de la taille . . . . .	22
II .5.3. Le risque de sclérose . . . . .	22
II .5.4. Déséquilibre des phases de production . . . . .	22
II .5.5. La mise à l'écart de la recherche et/ou du savoir-faire des fournisseurs ou des clients . . . . .	23
II .5.6. La diminution de la productivité globale . . . . .	23

II .5.7. Un risque lié au changement du métier . . . . .	24
II .5.8. Le retard à l'innovation et au changement technologique . . . . .	24
II.5.9. L'intégration verticale implique une plus grande rigidité . . . . .	24
II .6. L'intégration et le développement de « Stratégie verticale » . . . . .	24
II.6.1. Politique de squeeze (ou de tenaille) . . . . .	24
II.6.2. La politique de discrimination par le prix . . . . .	25
II.6.3. La prévention de substitution d'input . . . . .	25
II .6.4. Les restrictions verticales . . . . .	26
<b>Conclusion</b> . . . . .	<b>27</b>
<b>Chapitre 2 : DIAGNOSTIC STRATEGIQUE INTERNE CAS DE LA « CASSA »</b>	
<b>I. Présentation générale de la « CASSA BLIDA »</b> . . . . .	<b>28</b>
I.1. La réglementation de la coopérative . . . . .	28
I.2. Les infrastructures . . . . .	29
I.3. Les activités principales . . . . .	29
I.4. L'organisation de la coopérative . . . . .	30
I.4.1. L'assemblée générale . . . . .	30
I.4.2. Le Conseil d'Administration . . . . .	31
I.4.3. Le Directeur . . . . .	31
I.4.4. Service de la comptabilité . . . . .	31
I.4.5. Service commercial . . . . .	31
I.4.6. Service du personnel . . . . .	32
I.4.7. Service technique . . . . .	32
<b>II. Diagnostic interne de la CASSA</b> . . . . .	<b>32</b>
II.1. Diagnostic financier . . . . .	32
II.1.1. L'analyse de l'équilibre financier . . . . .	33
A. Cash-flow . . . . .	33
B. La Trésorerie . . . . .	34

II.1.2. Les approches par les ratios . . . . .	35
A. Ratio de financement des immobilisations . . . . .	35
B. Ratio d'autonomie financière . . . . .	36
C. Ratio de gestion . . . . .	36
D. Ratio de rentabilité économique . . . . .	37
E. Ratio de la rentabilité financière . . . . .	37
II.2. Fonction production . . . . .	37
II.2.1. Les approvisionnements . . . . .	37
A. Evolution des approvisionnements . . . . .	38
B. Le lieu de l'approvisionnement de la CASSA . . . . .	39
II.2.2. Production . . . . .	39
A. Les principaux produits de la CASSA . . . . .	39
B. Les importations . . . . .	39
C. Le choix des fournisseurs de la CASSA . . . . .	39
D. Le contrat de la CASSA avec ses fournisseurs . . . . .	40
E. L'atelier de production . . . . .	40
F. Le processus de fabrication . . . . .	41
G. Outils de production . . . . .	41
H. La transformation . . . . .	42
I. Evolution de la production par type de produit . . . . .	42
II.3. Diagnostic technique . . . . .	44
A . Les équipements de production . . . . .	44
II.4. La fonction commerciale . . . . .	44
II.4.1. La fonction de distribution . . . . .	44
II.4.2. Les exportations . . . . .	44
II.4.3. L'évolution des ventes . . . . .	45
A. Le miel et la cire . . . . .	45

B. La ruche plaine . . . . .	45
II.4.4. Répartition géographique des ventes de la CASSA . . . . .	46
II.5. Diagnostic des ressources humaines . . . . .	47
II.5.1. Evaluation quantitative de l'effectif . . . . .	47
II.5.2. Evaluation quantitative des compétences . . . . .	47
II.5.3. Evaluation des comportements . . . . .	47
II.5.4. Etude de la politique de personnel et de management des ressources humaines de la CASSA . . . . .	48
III. Synthèse du diagnostic interne . . . . .	48
<b>Conclusion . . . . .</b>	<b>49</b>
 <b>CHAPITRE 3 : DIAGNOSTIC STRATEGIQUE CAS DE LA « CASAP BLIDA »</b>	
I. Présentation générale de la « CASAP BLIDA » . . . . .	50
I.1. La réglementation de la coopérative . . . . .	50
I.2. Les infrastructures . . . . .	50
I.3. Les activités principales . . . . .	51
I.4. L'organisation de la coopérative . . . . .	51
I.4.1. La direction générale . . . . .	52
I.4.2. Le secrétariat . . . . .	52
I.4.3. Le service d'approvisionnement . . . . .	52
I.4.4. Service finances et comptabilité . . . . .	53
I.4.5. Le service commercial . . . . .	53
I.4.6. Le Service personnel . . . . .	54
II. Diagnostic interne de la CASAP de BLIDA . . . . .	54
II.1. Diagnostic financier . . . . .	54
II.1.1. L'analyse de l'équilibre financier . . . . .	54
A. Cash-flow . . . . .	54
B . La trésorerie . . . . .	55

II.1.2. Les approches par les ratios . . . . .	55
A. Ratio de financement des immobilisations . . . . .	55
B. Ratio de gestion . . . . .	56
C. Ratio de rentabilité économique . . . . .	56
D. Ratio de la rentabilité financière . . . . .	57
II.2. Fonction production . . . . .	57
II.2.1. Les approvisionnements . . . . .	57
A. Evolution des approvisionnements . . . . .	58
B. Le lieu de l'approvisionnement de la CASAP . . . . .	59
II.2.2 Production . . . . .	59
A. Les principaux produits de la CASAP . . . . .	59
B. Les importations . . . . .	59
C. Le choix des fournisseurs de la CASAP . . . . .	59
D. Le contrat de la CASAP avec ses fournisseurs . . . . .	59
E. L'atelier de production . . . . .	60
F. Le processus de fabrication . . . . .	61
G. Les principaux outils de production . . . . .	61
H. La transformation . . . . .	61
I. Evolution de la production par type de produit . . . . .	62
II.3. Diagnostic technique . . . . .	63
A . Les équipements de production . . . . .	63
II.4. La fonction commerciale . . . . .	64
II.4.1 La fonction distribution . . . . .	64
II.4.2. Les exportations . . . . .	64
II.4.3. L'évolution des ventes par produits . . . . .	64
II.4.4. Répartition géographique des ventes de la CASAP Blida . . . . .	66
II.5. Diagnostic des ressources humaines . . . . .	67

II.5.1. Evaluation quantitative de l'effectif . . . . .	67
II.5.2. Evaluation quantitative des compétences . . . . .	67
II.5.3. Evaluation des comportements . . . . .	67
II.5.4. Etude de la politique de personnel et de management des ressources humaines de la CASAP . . . . .	68
<b>III. Synthèse du diagnostic interne . . . . .</b>	<b>68</b>
<b>Conclusion . . . . .</b>	<b>69</b>
 <b>CHAPITRE 4 : DIAGNOSTIC STRATEGIQUE CAS DE LA « CASAP MOUZAIA »</b>	
<b>I. Présentation générale de la « CASAP MOUZAIA » . . . . .</b>	<b>70</b>
I.1. La règlementation de la coopérative . . . . .	70
I.2. Les infrastructures . . . . .	71
I.3. L'organisation de la coopérative . . . . .	71
I.3.1. Direction générale . . . . .	72
I.3.2. Le service commercial . . . . .	72
I.3.3. Service des finances et comptabilités . . . . .	72
I.3.4. Le service d'approvisionnement . . . . .	72
<b>II. Diagnostic interne de la CASAP Mouzaia . . . . .</b>	<b>72</b>
II.1. Diagnostic financier . . . . .	72
II. 1.1. L'analyse de l'équilibre financier . . . . .	72
A. Cash-flow . . . . .	72
B. La Trésorerie . . . . .	73
II.1.2. Les approches par les ratios . . . . .	74
A. Ratio de financement des immobilisations . . . . .	75
B. Ratio de rentabilité économique . . . . .	75
II .2. La fonction production . . . . .	76
II.3. La fonction commerciale . . . . .	76
II.3.1. La fonction distribution . . . . .	76



II.3.2. L'évolution des ventes . . . . .	76
II.3.3. Répartition géographique des ventes de la CASAP MOUZAIA . . . . .	77
II.4. Diagnostic des ressources humaines . . . . .	78
II.4.1. Evaluation quantitative de l'effectif . . . . .	78
II.4.2. Evaluation quantitative des compétences . . . . .	78
II.4.3. Evaluation des comportements . . . . .	78
II.4.4. Etude de la politique de personnel et de management des ressources humaines de la CASASP MOUZAIA . . . . .	79
III. Synthèse du diagnostic interne . . . . .	79
<b>Conclusion . . . . .</b>	<b>80</b>
 <b>CHAPITRE 5 : STRATEGIE D'INTEGRATION VERTICALE</b>	
I. Un portait de l'intégration verticale cas de la coopérative apicole « CASSA Blida » . . . .	81
I.1. La CASSA est ses partenaires commerciaux . . . . .	82
I.2. Production de la CASSA . . . . .	82
I.2.1. Production de la ruche (pleine et vide) . . . . .	82
I.2.2. Production de la cire . . . . .	83
II. Un portait de l'intégration verticale cas de la coopérative agricole de services « CASAP Blida » . . . . .	83
II.1. La CASAP est ses partenaires commerciaux . . . . .	84
II.2. Production de la « CASAP Blida » . . . . .	85
II.2.1. Production de poussin d'un jour . . . . .	85
II.2.2. Production d'aliment de bétail . . . . .	85
<b>Conclusion . . . . .</b>	<b>86</b>
 <b>Conclusion générale . . . . .</b>	 <b>87</b>

**Bibliographie**

**Résumé**

## Résumé

Le travail qui est présenté dans ce mémoire, est une enquête sur la stratégie qu'exercent les coopératives agricoles de la wilaya de Blida. Et après un diagnostic stratégique interne menée au sein de ses trois coopératives de la wilaya de Blida, nous avons pu constater que :

Les deux coopératives de la wilaya de Blida « la coopérative apicole de Chiffa » et « la coopérative agricole de services Blida », exercent une stratégie de développement qui est l'intégration verticale, C'est-à-dire ses deux coopératives interviennent tout ou long de la filière nécessaire à la production et à la commercialisation d'un produit agricole, Et qui est la cause de la réussite de ses deux coopératives.

Tandis que, la coopérative agricole de services « CASAP MOUZAIA » n'exerce aucune stratégie de développement, la seule chose qui l'intéresse est la vente des produits finis comme un supermarché.

### **Mots clés :**

Coopérative, Coopérative de nouvelle génération, Théorie des coûts de transaction, Diagnostic interne, Stratégie, Intégration vertical.

## Abstract

The work presented in this paper is a survey of the strategy of agricultural cooperatives in the wilaya of Blida. And after an internal strategic diagnosis carried out within its three cooperatives of the wilaya of Blida, we were able to observe that:

The two co-operatives of the wilaya of Blida "the beekeeping cooperative of Chiffa" and "the agricultural co-operative of services Blida", carry out a development strategy which is vertical integration, ie its two cooperatives intervene all or along the chain necessary for the production and marketing of an agricultural product, and which is the cause of the success of its two cooperatives.

While, the agricultural cooperative "CASAP MOUZAIA" does not have any development strategy, the only thing that interests him is the sale of the finished products like a supermarket.

**Key words:**

Cooperative, New Generation cooperative, Transaction Cost Theory, Internal Diagnosis,

## ملخص

العمل المعروض في هذه الورقة هو مسح لاستراتيجية التعاونيات الزراعية في ولاية البليدة. وبعد تقييم الاستراتيجية الداخلية التي أجريت خلال ثلاثة التعاونيات البليدة، لاحظنا ما يلي:

كلا التعاونيات البليدة "تربية النحل الشفة التعاوني" و "الخدمات التعاونية الزراعية البليدة" لديها استراتيجية التنمية والتكامل الرأسي، وهذا يعني على حد سواء التعاونيات تعمل على جميع أو على طول السلسلة اللازمة لإنتاج وتسويق منتج زراعي، وهو السبب في نجاح تعاونيه.

في حين التعاونية الخدمات الزراعية "CASAP Mouzaïa" لا يوجد لديه استراتيجية النمو، والشيء الوحيد الذي يهمله هو بيع المنتجات النهائية مثل السوبر ماركت.

### الكلمات الدالة:

التعاونية، تعاونية الجيل الجديد، نظرية تكاليف المعاملات، التشخيص الداخلي، الاستراتيجية، التكامل الرأسي.