

**ECOLE NATIONAL SUPERIEURE D'AGRONOMIE (E.N.S.A) EL-HARRACH –ALGER**

These en vue de l'obtention du Diplôme de Magister en Agronomie

Spécialité : Economie Rurale

Option : Développement Rural

# ***STRATEGIES DES ENTREPRISES LAITIERES EN ALGERIE***

## **CAS DE LA FROMAGERIE « LE BERBERE »/SARL PRIPLAIT**

Présenté par :

**Mr. HAMMOUNI Yacine**

Directeur de thèse : Mlle. BRABEZ.F Docteur

04-11-2009

jury : Président : Mr. BESRANI.S Professeur agrégé Examineurs : Mr. CHEHAT.F Maitre de conférences Mr. AMELLAL. R Chargé de cours



# Table des matières

ص غ لم . . .	5
Résumé : . . .	6
Summary : . . .	7
Liste des abréviations : . . .	8
INTRODUCTION ET PROBLEMATIQUE . . .	9
CHAPITRE I : STRATEGIE : FONDEMENTS ET OUTILS D'ANALYSE . . .	14
1. DEFINITION DE LA STRATEGIE . . .	14
2. HISTOIRE DE LA PENSEE STRATEGIQUE . . .	15
3. DIAGNOSTIC STRATEGIQUE . . .	18
4. SEGMENTATION STRATEGIQUE . . .	19
5. LES OUTILS DU DIAGNOSTIC STRATEGIQUE . . .	21
5.1. LES OUTILS A ORIENTATIONS BUSINESS . . .	21
5.2. LES OUTILS A ORIENTATION CORPORATE : . . .	26
6. STRATEGIES DE DEVELOPPEMENT : . . .	30
6.1. LA DOMINATION GLOBAL PAR LES COUTS : . . .	30
6.2. LA DIFFERENCIATION : . . .	31
6.3. LA CONCENTRATION : . . .	31
6.4. LES STRAGEIES DE SPECIALISATION <sup>25</sup> : . . .	32
6.5. LES STRATEGIES DE DIVERSIFICATION <sup>26</sup> : . . .	32
7. LES MODES DE DEVELOPPEMENT : . . .	32
7.1. LA CROISSANCE INTERNE : . . .	33
7.2. LA CROISSANCE EXTERNE : . . .	33
7.3. LA CROISSANCE CONJOINTE : . . .	33
CONCLUSION : . . .	34
CHAPITRE II : LE MARCHE DES PRODUITS LAITIERS ET SON ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL . . .	35
1. LA PRODUCTION MONDIALE DU LAIT ET DES PRODUITS LAITIERS : . . .	35
2. LE MARCHE NATIONAL DU LAIT ET DES PRODUITS LAITIERS : . . .	38
2.1 LA PRODUCTION LAITIERE NATIONALE : . . .	38
3. L'INDUSTRIE DU LAIT & DES PRODUITS LAITIERS EN ALGERIE : . . .	43
3.1. L A FILIERE TECHNIQUE LAIT ALGERIENNE : . . .	43
3.2. LES ENTREPRISES PRESENTES EN ALGERIE : . . .	44
4. CARACTERISTIQUES DU MARCHE NATIONAL DES PRODUITS LAITIERS ET DE SON ENVIRONNEMENT : . . .	50
4.1. LES POINTS FORTS ET LES POINTS FAIBLES DU MARCHE : . . .	57
4.2. LES OPPORTUNITES ET LES MENACES DU MARCHE : . . .	58
CONCLUSION : . . .	59
CHAPITRE III : PRESENTATION DE LA SARL PRIPLAIT/ FROMAGERIE « LE BERBERE » . . .	60
1. HISTORIQUE ET CARACTERISTIQUES DE LA FROMAGERIE LE BERBERE : . . .	61
2. METIERS ET DOMAINES D'ACTIVITES : . . .	62

<b>3. STRATEGIE DE « LE BEREBRE » : ..</b>	<b>63</b>
<b>4. CULTURE DE L'ENTREPRISE : ..</b>	<b>63</b>
<b>4.1. LE PARADIGME STRATEGIQUE DE LA FROMAGERIE « LE BERBERE » : ..</b>	<b>63</b>
<b>4.2. LES VALEURS DOMINANTES : ..</b>	<b>63</b>
<b>4.3. LE SYSTEME DE POUVOIR ET DE CONTROLE : ..</b>	<b>64</b>
<b>4.4. LES SYMBOLES : ..</b>	<b>64</b>
<b>CHAPITRE IV : DIAGNOSTIC STRATEGIQUE DE LA FROMAGERIE « LE BERBERE » ..</b>	<b>67</b>
<b>1. DIAGNOSTIC INTERNE : ..</b>	<b>67</b>
<b>1.1. DIAGNOSTIC FINANCIER : ..</b>	<b>68</b>
<b>1.2. DIAGNOSTIC INDUSTRIEL : ..</b>	<b>76</b>
<b>1.3. DIAGNOSTIC COMMERCIAL : ..</b>	<b>85</b>
<b>1.4. DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL : ..</b>	<b>90</b>
<b>2. DIAGNOSTIC EXTERNE : ..</b>	<b>93</b>
<b>2.1. LE POUVOIR DE NEGOCIATION DES FOURNISSEURS : (3/5) ..</b>	<b>94</b>
<b>2.2. LE POUVOIR DE NEGOCIATIONS DES CLIENTS : (1,5/5) ..</b>	<b>94</b>
<b>2.3. MENACES DE PRODUITS DE SUBSTITUTION : (4/5) ..</b>	<b>94</b>
<b>2.4. MENACES DES ENTRANTS POTENTIELS : (2/5) ..</b>	<b>95</b>
<b>2.5. INTENSITE CONCURRENTIELLE : (2,5/5) ..</b>	<b>95</b>
<b>2.6. POUVOIR DE L'ETAT : (2/5) ..</b>	<b>96</b>
<b>3. POSITION CONCURRENTIELLE DE LA FROMAGERIE LE BERBERE ..</b>	<b>96</b>
<b>4. LES FORCES/FAIBLESSES DE LA FROMAGERIE LE BERBERE ..</b>	<b>97</b>
<b>5. OPPORTUNITES/MENACES DE LA FROMAGERIE LE BERBERE ..</b>	<b>98</b>
<b>Conclusion générale ..</b>	<b>100</b>
<b>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES ..</b>	<b>103</b>
<b>OUVRAGES : ..</b>	<b>103</b>
<b>THESES : ..</b>	<b>103</b>
<b>RUVUES ET ARTICLES ET SITES WEB : ..</b>	<b>104</b>
<b>ANNEXES ..</b>	<b>105</b>

## ص خ لم

ونقاط الضعف والتهديدات والفرص والتوجهات صناعة الألبان ، ومنتجات الألبان ، والتحليل الاستراتيجي ، ونقاط القوة

الاستراتيجي ، والمزايا التنافسية ، والبيئة ، الاستراتيجية ، والأشخاص

في اقتصاد فترة تنافسية عالية ، وقدره على المنافسة في السوق الجزائرية لصناعة الحليب ومنتجات الألبان هي

في مرحلة انتقالية. في ظل فترة طويلة حkra على المؤسسات العامة ، وفتح السوق بسرعة ، الأمر الذي أدى إلى ظهور

أعمال تجارية جديدة لتنمو ، وهذه الشركات قد لتنفيذ استراتيجيات مختلفة

عملية التحليل الاستراتيجي هو تحديد وتقييم ومقارنة بين القوة والضعف في الشركة بالمقارنة مع المنافسين ،

وعلى تحليل التهديدات والفرص من بيئته. وفي نهاية المطاف ، فإن التوجهات الاستراتيجية المقترحة يمكن أن تكون مفيدة

تمكنا من تحديد المزايا على أساس تشخيص الاستراتيجية الشاملة (الخارجي والداخلي) " Fromagerie "

تمكنا من تحديد المزايا التنافسية التي تمكناها من توسيع حصنها في السوق والتعامل مع المنافسين المحتملين

الكلمات الرئيسية

ونقاط الضعف والتهديدات والفرص صناعة الألبان ، ومنتجات الألبان ، والتحليل الاستراتيجي ، ونقاط القوة

الاستراتيجي ، والمزايا التنافسية ، والبيئة والتوجهات الاستراتيجية ، والأشخاص

## Résumé :

Dans une économie très compétitive, le contexte concurrentiel du marché Algérien du secteur de l'industrie du lait et des produits laitiers est en phase de transition. Longtemps sous le monopole des entreprises publiques, le marché s'est ouvert rapidement, ce qui a entraîné l'émergence de nouvelles entreprises. Afin de se développer, ces entreprises ont appliqué différentes stratégies.

Le processus d'analyse stratégique consiste à identifier, évaluer et comparer les forces et les faiblesses de l'entreprise par rapport à celles des concurrents ; et à analyser les menaces et les opportunités de son environnement. Et à la fin, proposer les orientations stratégiques pouvant lui être utiles.

Sur la base d'un diagnostic stratégique complet (externe et interne) de La Fromagerie « Le Berbère » nous avons pu déterminer les avantages concurrentiels qui lui permettent de développer sa part de marché et de faire face à des potentiels concurrents.

**Mots clés** : l'industrie du lait, produits laitiers, d'analyse stratégique, les forces, faiblesses, les menaces, opportunités, les orientations stratégiques, diagnostic stratégique, avantages concurrentiels, environnement.

## Summary :

In a highly competitive economy, the competitive market of Algerian industry dairy and milk products is in transition. Long under the monopoly of public enterprises, the market opened quickly, which led to the emergence of new businesses. To grow, these companies had to implement different strategies.

The process of strategic analysis is to identify, evaluate and compare the strengths and weaknesses of the company compared to competitors, and to analyze the threats and opportunities of its environment. And in the end, the proposed strategic directions that can be useful.

On the basis of a comprehensive strategic diagnosis (external and internal) from La Fromagerie "Le Berbère" we were able to determine the competitive advantages that enable it to expand its market share and deal with potential competitors.

**Key words:** the milk industry, dairy products, strategic analysis, strengths, weaknesses, threats, opportunities, strategic directions, strategic diagnosis, competitive advantages, environment.

## Liste des abréviations :

- ADL: d'ARTHUR D. LITTLE
- ANDI: Agence National de Développement de l'Investissement
- BCG : Boston Consulting Group
- BFR : Besoins en Fonds de Roulements
- BLM : Bovin Laitier Moderne
- BLA : Bovin Laitier Amélioré
- BLL : Bovin Laitier Local
- CA : Chiffre d'Affaires
- CNIS : Centre National de l'Informatique et des Statistiques
- DAS: Domaine d'Activité Stratégique
- EBE : Excédent Brute d'Exploitation
- FP : Fonds Propres
- FR : Fonds de Roulements
- GIPLAIT : Groupe Industriel de Production Laitière
- HACCP: **Hazard Analysis Critical Control Point**
- HBS: Harvard Business School
- LCAG: LEARNED, CHRITENSEN, ANDREWS & GUTH
- MADR : Ministère de l'Agriculture et du Développement rural
- MGLA : Matière Grasse Laitière Anhydre
- MI : Ministère de l'Industrie
- OMC : l'Organisation Mondiale du Commerce
- ONS : l'Office National des statistiques
- PDL : Poudre de Lait
- PIB: Produit Intérieur Brute
- PME : Petites et Moyennes Entreprises
- PMG : Prix Minimum Garanti
- PMI : Petites et Moyennes Industries
- PNDA : Plan National de Développement Agricole
- RN : Résultat Net
- SARL : Société à Responsabilités Limitée
- SPA: Société Par Actions
- SWOT: Strengths & Weaknesses, Opportunities & Threats
- TUC : Taux d'utilisation des capacités de production
- UE : Union Européenne
- UHT: Ultra Haute Temperature
- USDA: United States Department of Agriculture
- VA : Valeur Ajoutée

---

# INTRODUCTION ET PROBLEMATIQUE

A l'instar des autres secteurs de l'économie Algérienne, le secteur industriel agro-alimentaire connaît des transformations importantes depuis plus d'une vingtaine d'années suite à la grande crise pétrolière de **1986**. Cette dernière a montré la vulnérabilité de notre économie qui dépend exclusivement des revenus issus du secteur des hydrocarbures et a mis l'accent sur la nécessité de développer l'industrie agro-alimentaire.

En conséquences, et selon le Centre National de l'Informatique et des Statistiques (**CNIS**), le secteur industriel a généré en **2006** une valeur ajoutée de **416 milliards** de dinars, presque la moitié est issue de la branche agro-alimentaire avec **187 milliards** de dinars, soit **2,8%** du Produit Intérieur Brut (**PIB**).

En effet, l'Algérie considère l'industrie agro-alimentaire comme l'un des moteurs de croissance incontournable de sa nouvelle économie, compte tenu de la typologie du territoire national, qui est en grande partie à vocation agricole, et vu l'importance stratégique de ce secteur par rapport à la sécurité alimentaire.

Le secteur alimentaire du pays est caractérisé par une faible production agricole qui n'a pu suivre l'évolution de la consommation alimentaire par habitant et surtout les rythmes rapides de la demande engendrés par des taux démographiques élevés. C'est pourquoi l'Algérie a dû développer l'industrie de transformation.

L'ouverture des marchés et la libéralisation de l'investissement industriel dans les années **90**, les mesures d'encouragement public (Agence National de Développement de l'Investissement (**ANDI**), Plan National de Développement Agricole (**PNDA**)) et autres, ont donné une forte impulsion à l'investissement privé mettant ainsi fin à la situation de monopole du secteur public.

Les industries sont généralement représentées par des **PME/PMI** publiques ou privées. La part du secteur privé dans l'industrie agro-alimentaire est passée à **80%** en **2006** contre **52,5%** en **1990**. (Ministère de l'industrie)

Les entreprises de transformation alimentaire ont alors explosé et leur croissance est en tendance continue. Des leaders dans différentes filières ont vu le jour tels que les groupes **CEVITAL, SIM, IFRI, SOUMMAM, Le Berbère**, etc.

Le principal segment du secteur de la transformation alimentaire est la production du lait et des produits laitiers. Le lait et ses dérivés laitiers occupent une place importante dans la ration alimentaire de chacun des algériens, quel que soit son revenu.

Ce segment est caractérisé ces derniers temps par des perturbations importantes :

L'Algérie est le premier consommateur laitier du Maghreb avec un marché annuel en **2006** estimé à **4 Milliards** de litres, un taux de croissance de **8%** et une consommation moyenne de **+115l/habitant/an**. (Ministère de l'industrie)

A travers plusieurs études, il ressort que la filière lait et dérivés en Algérie est fortement dépendante du marché mondial, du fait d'une totale déconnexion de l'industrie laitière de la sphère de production locale. L'Algérie se place ainsi au troisième rang mondial en matière d'importation de lait et de produits laitiers, après **l'Italie** et **le Mexique**.

Pour alimenter la population en lait et dérivés, l'Algérie importe annuellement en moyenne pour **600 millions** de dollars de poudre de lait (**2006**). (**CNIS**)

La filière lait connaît de sérieuses perturbations, à savoir, la flambée des prix de la poudre de lait sur le marché mondial qui est venue se greffer à tous les autres problèmes pour créer une véritable situation de crise pour la filière laitière en Algérie. En effet, depuis la fin **2006**, le marché mondial du lait en poudre subit des changements importants liés à la combinaison de multiples facteurs : baisse de la production mondiale, hausse de la demande et la fluctuation de la parité Dollars/Euro.

Les prix de la poudre de lait ont ainsi atteint un taux d'inflation spectaculaire en **2007** passant de **2900 dollars** la tonne en **2006** à **5600 dollars** la tonne.

Selon le Centre National de l'Informatique et des Statistiques (**CNIS**), la facture alimentaire de l'Algérie a atteint près de **2,5 Milliards** de dollars de Janvier à Avril **2008**, contre **1,53 Milliards** de dollars durant l'année précédente. Cette hausse exorbitante de **62,34%** est due à de multiples causes. Les fortes dépenses concernent beaucoup plus les deux produits stratégiques que sont les Céréales et la poudre de lait.

Les dépenses en lait et en produits laitiers, qui viennent en deuxième position ont plus que doublé en passant de **227,23 millions** de dollars à **483 millions** de dollars.

Cependant, il faut savoir que les prix actuels augmenteront en égard des prix de vente sur le marché international. Selon l'Office National des statistiques (**ONS**), Le taux d'inflation moyen en Algérie a atteint **4,2%** en **2008**, contre **3,5%** en **2007** et **2,5%** en **2006**. Cette évolution s'explique par la hausse des prix des biens alimentaire (**+10,4%**), avec **+6,8%** pour les produits agricoles frais et **+14,3%** pour les produits alimentaires industriels. Les prix du lait et des produits laitiers dont les fromages ont atteint une hausse de **+9%** au cours de la période **2007/2008**.

C'est dans ce contexte instable, marqué par un rythme de transformation très rapide, qu'il nous paraît intéressant de faire une analyse stratégique d'une entreprise laitière privée.

Face à une adhésion prochaine de l'Algérie à l'OMC, ainsi que son adhésion aux zones de libres échanges avec l'Union Européenne, l'exigence de qualité et de compétitivité est une nécessité absolue pour les entreprises, pour faire face à une concurrence des produits étrangers sur le marché national.

Ceci met les entreprises privées algériennes en veille stratégique. Autrement dit, les entreprises doivent acquérir des avantages concurrentiels durables à moyen et long terme, en cherchant les moyens et les compétences pour développer de nouvelles stratégies, tout cela dans un contexte concurrentiel complexe et un environnement national perturbé.

Des actions d'amélioration de la qualité et de l'emballage ainsi que du management et du marketing des entreprises sont inscrites dans ce contexte que nous avons décrit dans le paragraphe précédent. A titre d'exemples, des entreprises laitières (lait, yaourt, fromage) algériennes sont certifiées ou en cours de le devenir.

Comme nous l'avons mentionné antérieurement, l'ouverture des marchés et la libéralisation de la filière lait ont permis l'installation sur le marché de plusieurs entreprises spécialisées dans la production de produits laitiers (à forte valeur ajoutée). Parmi ces entreprises nous avons choisi, la Fromagerie « **le Berbère** », qui a réussi à s'imposer dans la production des Fromages fondus.

Le Fromage fondu est un produit qui réussit à la Fromagerie « **le Berbère** ». Depuis sa création en **1996**, elle reste parmi les leaders du Fromage Fondu en Algérie. Ceci ne

l'a pas empêché d'opter pour de nouvelles stratégies afin d'évoluer dans un environnement de plus en plus compétitif, c'est pourquoi, à travers notre travail, nous nous sommes posés la question suivante :

Face à un environnement concurrentiel intense et complexe, quel est le comportement stratégique adopté par la Fromagerie « *Le Berbère* » ? Quelles sont les actions prévues pour assurer son développement et sa pérennité ?

De notre problématique découle les questions suivantes :

S/Q<sub>1</sub> : Dans quelles conditions internes et externes la Fromagerie « *Le Berbère* » a-t-elle évolué ? Quels sont ses choix stratégiques ? Quels sont les éventuels résultats de leurs applications sur l'entreprise ?

S/Q<sub>2</sub> : A la lumière de notre analyse, quels sont les orientations stratégiques de la Fromagerie et comment devrait-elle s'organiser dans ces conditions pour élaborer une stratégie pertinente et dynamique, conforme au marché ?

S/Q<sub>3</sub> : Quelles sont les nouvelles voies de développement désignés par la Fromagerie « *Le Berbère* » ?

Ce sont la les questions qui constituent l'essentiel de notre étude et auxquelles nous essayerons de répondre ; pour cela nous avons jugé utile d'émettre les hypothèses suivantes :

**H 1** : L'environnement général de la Fromagerie « *Le Berbère* » a connu des perturbations très importantes ces derniers temps, et le contexte concurrentiel du marché des produits laitiers est en phase de changement. Longtemps sous monopole des entreprises publiques, le marché s'est ouvert rapidement, ce qui a entraîné l'émergence de nouveaux opérateurs et l'implantation de firmes internationales.

Le marché du fromage fondu (à tartiner) est dominé par quelques (**10 PME**) producteurs dont la Fromagerie « *Le Berbère* » .

La Fromagerie « *Le Berbère* » a opté pour une stratégie de diversification après avoir préféré une stratégie de différenciation (qualité du goût avec une meilleure recette). Elle s'est orientée vers un nouveau métier en élargissant sa gamme des Fromages.

Depuis sa création, la Fromagerie « *Le Berbère* » a connu une amélioration importante par rapport à d'autres entreprises qui a duré jusqu'à aujourd'hui. Grâce à un rapport **qualité/prix** très intéressant, elle a dominé le marché avec une part importante dans la production du fromage fondu en Algérie **30%** (Priplait 2006).

**H 2** : Dans une économie concurrentielle, très compétitive et ouverte, optimiser correctement les ressources de l'entreprise ne lui permet pas systématiquement d'être performante. Elle peut être très productive sans être efficace, bien fabriquer ne garantit pas que la production se vendra. Pour cela, La Fromagerie « *Le Berbère* » a du appliquer différentes stratégies en se basant sur les deux sources de valeur, qui sont **la qualité et le prix**. Ceci lui a permis d'avoir une forte notoriété auprès du consommateur algérien.

En plus d'une imitation des innovations « produits » développées par les autres concurrents, exemple : la technique **UHT**.

**H 3** : L'implantation des firmes internationales sur le marché Algérien : le cas de la marque « **la Vache qui rit** » avec le groupe **Bel-Algérie**, constitue une menace pour la Fromagerie « *Le Berbère* » et pour les autres marques locales. En conséquence, la

Fromagerie pourrait retenir une stratégie de développement interne du fait de sa position forte dans la production des Fromages fondus (**Notoriété**) et du manque d'opportunités intéressantes d'acquisition (développement externe).

### **METHODOLOGIE :**

Nous souhaiterions répondre à ces questions par une étude qui nous permettra, à terme, de donner une meilleure visibilité stratégique des entreprises du lait et des produits laitiers en Algérie.

Notre travail en premier lieu se constitue par la présentation de la situation actuelle des entreprises publiques et privées de l'industrie du lait et des produits laitiers (stratégie, part de marché, etc.), ainsi que la détermination des différents facteurs internes et externes qui influent sur le développement et la pérennité de ces entreprises en Algérie. A cet effet, nous avons mené une enquête sur le terrain et nous avons mis à notre disposition différents rapports (diagnostics, rapports de mise à niveau, études technico-économiques et financières).

L'analyse des données collectées dans cette partie concerne **37** entreprises laitières dont **19** entreprises privées et **18** entreprises publiques. Ces entreprises ont été choisies par rapport à leur poids sur le marché algérien du lait et des produits laitiers.

L'intégration des entreprises publiques (filiales du groupe **GIPLAIT**), qui représente près de **50%** des capacités nationales de production du lait pasteurisé, améliore la représentativité de notre étude.

L'objectif de cette analyse est de fournir des informations globales sur les tendances du marché algérien du lait et des produits laitiers.

En deuxième lieu, en voulant donner plusieurs sens à notre travail, nous avons focalisé notre analyse sur une entreprise parmi les **37** que nous avons présenté dans la première partie. L'entreprise concernée est la Fromagerie « **Le Berbère** », spécialisée dans la fabrication d'un produit laitier qui est le fromage fondu.

Pour mieux comprendre et mieux enrichir notre exposé, nous allons effectuer un diagnostic stratégique en analysant les conditions internes et externes concrètes du fonctionnement de la Fromagerie « **Le Berbère** ». Ceci dans le but d'essayer de définir les choix stratégiques, repérer les orientations stratégiques qu'elle s'est fixée et essayer de dégager leurs effets sur l'entreprise et les nouvelles voies de développement adoptées.

Le choix de cette entreprise a été fait premièrement par rapport à son produit : le fromage fondu qui est devenu très demandé par le consommateur algérien au point où les firmes internationales se sont installées en Algérie pour vendre leurs produits.

A titre d'exemple : *la vache qui rit*.

Notre cas pratique sera appuyé des données et des bilans élaborés lors de notre stage pratique au niveau de la Fromagerie « **Le Berbère** », et des visites effectuées auprès de certaines entreprises laitières de 1er rang dans le marché local. Nos résultats ont été le fruit de questionnaires et d'entretiens réalisés auprès des responsables de ces entreprises.

Pour apporter des éléments de réponses à notre problématique, et afin de vérifier les hypothèses émises, nous allons diviser notre travail en quatre (**04**) Chapitres :

Le premier chapitre traitera le concept **S TRATEGIE** (Définitions, Fondements, Théories, Outils d'analyse, stratégie de développement). Cette partie représente une

recherche bibliographique approfondie basée sur des ouvrages, des thèses ainsi que des revues et des articles, en rapport avec **la S TRATEGIE** .

- Le deuxième chapitre traitera la présentation des Marchés des produits laitiers au niveau mondial. Ensuite, nous examinerons d'une part l'évolution de la filière lait en Algérie, et d'autre part les changements que subi l'industrie des produits laitiers (l'offre, l'environnement, etc.). On essaiera d'identifier les principaux acteurs de la Filière Lait en Algérie, ainsi que l'effet qu'ils exercent sur le développement des entreprises laitières publics ou privées.

Notre recherche s'appuiera sur des rapports recueillis au sein du Ministère de l'industrie, le Ministère de l'Agriculture, l'Office National des statistiques (**ONS**), le Centre National de l'Informatique et des Statistiques (**CNIS**), etc. Ainsi que des revues et des thèses.

- Le troisième chapitre sera consacré à la présentation de la Fromagerie « **Le Berbère** » (Historique, Caractéristiques, Métiers et Domaines d'activités, Stratégies et modes de développement, Culture de l'entreprise, etc.).
- Le quatrième chapitre portera sur le diagnostic stratégique, interne puis externe de la Fromagerie « **Le Berbère** » . Autrement dit, définir d'une part les forces et les faiblesses par un diagnostic fonctionnel (Financier, Commercial, etc.) et d'autre part les opportunités et les menaces à travers des outils d'analyses définis auparavant ; afin de pouvoir porter une appréciation de la pertinence des orientations stratégiques adoptées par celle-ci. Enfin, après avoir déterminer ses facteurs clés de succès et sa position concurrentielle, nous présenterons les nouvelles stratégies adoptées par la Fromagerie dans le cadre de son développement.

# CHAPITRE I : STRATEGIE : FONDEMENTS ET OUTILS D'ANALYSE

## 1. DEFINITION DE LA STRATEGIE

Etymologiquement, le mot stratégie vient du grec : **STRATOS = ARMÉE & AGOS = JE CONDUIS**. Ce terme a été adopté dans la terminologie managériale au milieu des années 50 (WILLIAMS). Il vient du vocabulaire militaire, où il signifie, comme le précise le Général **K. VON CLAUSEWITZ** : « *L'art d'employer les forces militaires pour atteindre les résultats fixés par la politique* »<sup>1</sup>. Et ajoute : « *La stratégie détermine le lieu et le moment du combat et les forces nécessaires à le mener ; cette triple détermination des Où ? Quand ? Et comment lui confère une influence essentielle sur l'issue du combat* »<sup>2</sup>.

La stratégie militaire signifie donc la planification et l'exécution des politiques arrêtées par l'emploi de toutes les ressources disponibles. Dans le cas de l'entreprise, la stratégie consiste en une trame intégrée d'actions destinées à atteindre des buts fixés en coordonnant et en canalisant les ressources. La finalité de la stratégie est de parvenir à une avance concurrentielle qui durera et procurera une bonne rentabilité<sup>3</sup>.

La définition de **la stratégie** s'est développée. On y trouve plusieurs définitions dans la littérature managériale dont nous énonçons quelques unes ci-après :

Selon **STRATEGOR**, « *Elaborer la stratégie de l'entreprise, c'est choisir les domaines d'activités dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer des ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe* »<sup>4</sup>.

La stratégie traite de la conduite de l'entreprise, « *la stratégie d'entreprise est l'ensemble des missions et des objectifs principaux, ou des buts, des politiques et des plans essentiels à l'accomplissement de ces buts, présentée de manière à définir le genre d'activités aux quelles l'entreprise se consacre ou va se consacrer et le type d'entreprise qu'elle constitue ou va constituer* »<sup>5</sup>.

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

La stratégie peut désigner à la fois l'ensemble des décisions essentielles à prendre au sein d'une organisation, la démarche qui conduit la direction d'une entreprise du stade du diagnostic au stade de la prise de décision.

---

<sup>1</sup> HAMADOUCHE. A, 1997. Méthodes et outils d'analyse stratégique, Edition CHIHAB, Alger, p 25.

<sup>2</sup> GUIDOUM.M. 2003. IN PME Magazine : N° 15 Décembre 2003. P 46

<sup>3</sup> HAMADOUCHE. A, 1997. Méthodes et outils d'analyse stratégique, Edition CHIHAB, Alger, p 28.

<sup>4</sup> STRATEGOR, 1997. Politique générale de l'entreprise, Edition DUNOD, p 09.

<sup>5</sup> SILEM. A, 1997. Encyclopédie de l'économie et de la gestion, Edition HACHETTE, p 566.

D'une manière générale, on distingue la stratégie d'entreprise (**Corporate Strategy**), qui traite principalement du choix des domaines d'activités, et la stratégie concurrentielle (**Business Strategy**) dans chaque domaine d'activités qui définit les actions que l'entreprise doit mener afin de se positionner favorablement face à des concurrents dans un segment donné.

## 2. HISTOIRE DE LA PENSEE STRATEGIQUE

Au cours d'une histoire très brève, la stratégie d'entreprise a connu de profondes évolutions de définitions et de cadre théorique.

Historiquement, la première évocation de **la stratégie** peut être attribuée à **C. B ARNARD**, qui fait paraître en **1938** « *The Functions of the Executive* », ouvrage qui décrit les activités privilégiées des directions générales dans une perspective psychosociologique. Depuis lors les approches normatives du métier de dirigeant ont connu un succès certain jusqu'à ces dernières années <sup>6</sup> .

### Les années 50

Les pionniers ont été les économistes néoclassiques, à la suite de **M ARSHALL**, et par les théoriciens de l'organisation. Les premiers introduisent implicitement la stratégie dans leur conceptualisation de la concurrence imparfaite et praticable (**C HAMBERLAIN** , **R OBINSON** , **C LARCK** , **C OASE**).

Ensuite, c'est à **N EUMANN** & **M ORGENSTERN**, 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.

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.

Les théoriciens de l'organisation, principalement **F AYOL** puis **B ERNARD** s'intéresseront à la fonction de direction et à son objet avant que **S ELZNICK** & **N EUMANN** ne commencent à cerner l'objet de l'activité stratégique et ce qui la distingue de l'exploitation courante <sup>7</sup> .

### Les années 60

Bien que de nombreux économistes se soient penchés sur ce thème depuis **XIX<sup>e</sup>** siècle, la stratégie d'entreprise a été formalisée comme domaine de pensée et d'action au cours des années **60**.

La plupart des concepts fondamentaux ont été définis à cette époque avec la publication de **03** ouvrages devenus des grands classiques :

<sup>6</sup> SILEM. A, 1997. Encyclopédie de l'économie et de la gestion, Edition HACHETTE, p 566.

<sup>7</sup> CHERFAOUI. A, 2002. Essai de diagnostic stratégique d'une entreprise publique en phase de transition, cas de LFB (Algérie), p 16.

- D'abord en **1962**, l'ouvrage d'**ALFRED C HANDLER** qui montre 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 permette et les supporte.
- Ensuite en **1965**, quatre professeurs de la **HBS (HARVARD BUSINESS SCHOOL)** signent le fameux manuel de politique générale de l'entreprise connu par « le modèle **LCAG** » du nom des auteurs : (**L EARNED, C HRITENSEN, A NDREWS & G UTH**) :

Ce modèle de la **HBS** confronte l'entreprise à son environnement concurrentiel en évaluant l'adaptation des compétences et ressources propres de l'entreprise aux contraintes que lui impose cet environnement. Cette confrontation entre analyse interne (de l'entreprise) et analyse externe (environnement concurrentiel) à été représentée comme suit <sup>8</sup> :



Fig. n°1 :Le modèle stratégique de HARVARD (LCAG)

Ce modèle est centré d'une part, sur l'évaluation des forces et faiblesses de l'entreprise et d'autre part, sur l'identification des opportunités et des menaces. Donc la grille (**LCAG**) est également connue sous l'acronyme **SWOT** ( **S** trengths & **W** eaknesses ; **O** pportunities & **T** hreats).

- Enfin, **I. ANSOFF** publie « *Corporate Strategy* » au cours de la même année (**1965**). Ce professeur apporte plusieurs notions majeures. Il définit clairement la stratégie comme « *une règle pour prendre des décisions fondées* ».

Il faut noter que **I.ANSOFF** a depuis cette date publié plusieurs ouvrages pour développer le concept de *management stratégique* et définir les décisions stratégiques sur lesquelles il a dit : « *Elles portent essentiellement sur les affaires non pas intérieures, mais extérieures de la firme, et plus spécialement sur le choix des produits qu'elle fera et des marchés ou elle vendra* » <sup>9</sup> .

<sup>8</sup> SILEM. A, 1997. Encyclopédie de l'économie et de la gestion, Edition HACHETTE, p 568.

<sup>9</sup> SILEM. A, 1997. Encyclopédie de l'économie et de la gestion, Edition HACHETTE, p 566.

Il est important de souligner que les années **60**, voyaient également paraître de nombreux travaux sur les procédures de planification stratégique telles que les matrices proposées par **ARTHUR D.LITTLE & MC KINSEY** <sup>10</sup> .

· Les années 70

Cette période comme le souligne **R. LOCHRIDGE** : « A 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 » <sup>11</sup> .

Avec des préoccupations plus opérationnelles, de nombreux cabinets conseils ont élaboré, au cours de cette période, des modèles permettant de repérer les facteurs clés de compétitivité pour une entreprise ou pour chacune de ses activités et surtout d'apprécier la position concurrentielle présente : *Le B OSTON C ONSULTING G ROUP (BCG)* a largement contribué à la diffusion de la culture des **Matrices d'Analyse Stratégique** <sup>12</sup> .

Le cadre élaboré a servi de référence pour l'élaboration d'outils de diagnostic stratégique permettant de situer une entreprise sur ses marchés et vis-à-vis de ses concurrents.

· Les années 80

Au début des années **80**, les stratèges ont bénéficié des apports de l'Economie Industrielle, notamment à travers les publications de ce jeune professeur de Harvard **M.E. PORTER** dont l'approche vise à une meilleure compréhension des forces concurrentielles qui conditionnent la rentabilité potentielle dans un secteur donné et dans l'apparition d'une nouvelle génération de modèles d'analyse stratégique.

Selon **M. PORTER**, « 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 (**5**) forces de la concurrence, et par là, assurer un meilleur rendement de son investissement » <sup>13</sup> .

· Les années 90

Dans son ouvrage paru en **1993**, **M.PORTER** a mis l'accent sur d'autres facteurs autres que « **les cinq forces concurrentielles** ».

Il parle de l'Etat et de l'hasard comme facteurs pouvant avoir une importante influence sur l'environnement des firmes. Elles mettent désormais en œuvres des stratégies globales, qui leur font répartir leurs activités dans de nombreux pays. <sup>14</sup>

<sup>10</sup> CHERFAOUI. A, 2002. Essai de diagnostic stratégique d'une entreprise publique en phase de transition, cas de LFB (Algérie), p 18.

<sup>11</sup> Idem.

<sup>12</sup> SILEM. A, 1997. Encyclopédie de l'économie et de la gestion, Edition HACHETTE, p 569.

<sup>13</sup> PORTER. M, 1990. Choix stratégiques et concurrence, ED : Economica, p 426.

<sup>14</sup> PORTER. M, 1997. L'avantage concurrentiel, Edition DUNOD, Paris, p 35.

- Les années 2000

Dans la dernière période, de nombreux théoriciens de la firme se sont efforcés d'améliorer l'articulation, tant conceptuelle que méthodologique, entre réflexion, analyse, choix et mise en œuvre stratégique. **HANS.I. ANSOFF** a joué un rôle essentiel dans le défrichage et le balisage du management stratégique pour lequel **R. A. THIETART** a déterminé les processus clés : il s'agit pour une entreprise ou, de façon plus générale, pour une organisation, d'associer de façon étroite et cohérente une démarche « Rationnelle » ou technico-économique, une démarche « Bureaucratique » ou organisationnelle et enfin une démarche politique ou sociologique. <sup>15</sup>

### 3. DIAGNOSTIC STRATEGIQUE

Afin de se développer, l'entreprise moderne a à sa disposition un ensemble d'outils stratégiques qui lui permet de se positionner dans un environnement concurrentiel. En effet, ce contexte concurrentiel de l'entreprise exige une démarche stratégique ayant pour objectif de garantir la pérennité de l'entreprise et éventuellement son développement (avantages concurrentiels durables et défendables).

Comme nous l'avons vu, les premiers modèles d'analyse stratégique sont venus des Etats-Unis, dans les années soixante. Le plus connu est celui de la **Harvard Business School (HBS)**, sous le nom de modèle **LCAG**. Ce modèle d'analyse, reposant sur la découverte des Forces / Faiblesses et des Menaces / Opportunités, porte également le nom de **SWOT** ( **Strengths & Weaknesses, Opportunities & Threats** ). Bien que ce modèle apparaisse aujourd'hui dépassé et simpliste, il reste une base solide pour les travaux qui ont suivi.

Le processus d'analyse stratégique de ce modèle consiste à identifier, évaluer et comparer les forces et les faiblesses de l'entreprise par rapport à celles des adversaires ; et à analyser les évolutions probables de l'environnement pour y déceler des conditions favorables (opportunités) ou défavorables (menaces) à l'action. Et à la fin, proposer les orientations stratégiques pouvant lui être utiles.

Pour cela, nous avons opté pour un **diagnostic stratégique à orientations Business**. Cette démarche se fonde sur des outils d'analyses établies par **M. PORTER**, à savoir la chaîne de valeur pour l'analyse interne de l'entreprise à travers un diagnostic fonctionnel. Les cinq (**05**) forces de Porter pour l'analyse externe de l'entreprise, et les stratégies de base, ainsi que les modes de développement pour proposer la stratégie qui peut permettre à la firme de se maintenir dans une position tenable à moyen et long terme, et de surclasser ses concurrents dans un secteur.

La réflexion stratégique ou diagnostic stratégique repose sur deux approches complémentaires, **le diagnostic interne** de l'entreprise et **le diagnostic externe** de l'environnement de celle-ci. Cette démarche repose sur une conception de l'entreprise considérée comme un système ouvert sur son environnement, la stratégie définissant les modes de relation entre l'entreprise et cet environnement comme nous pouvons le voir sur la figure N° 02 <sup>16</sup> :

---

<sup>15</sup> PELLE. P, 2002. L'arbre de vie des stratégies d'entreprise, Edition ESKA, p 41.

<sup>16</sup> PELLE. P, 2002. L'arbre de vie des stratégies d'entreprise. Edition ESKA, Paris, p 155.

Le **diagnostic interne** vise à définir le potentiel stratégique de l'entreprise, c'est-à-dire les forces, les atouts sur lesquels elle pourra s'appuyer pour définir ses orientations stratégiques. Le diagnostic interne doit permettre de mettre en évidence le savoir-faire de l'entreprise, son métier, ses compétences. Mais, l'entreprise n'est pas faite que de forces, elle comporte également des faiblesses, des caractéristiques sur les quelles l'entreprise ne peut pas compter pour définir ses stratégies.

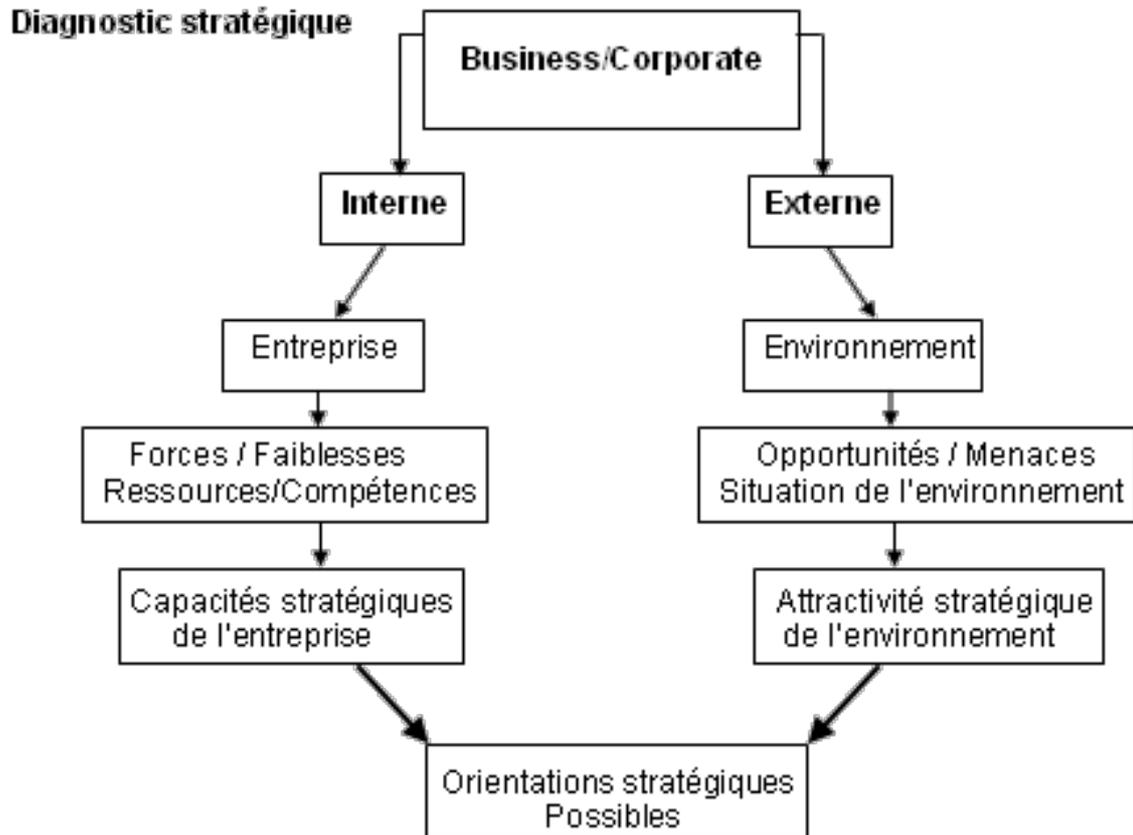


Fig. n°2 : Les deux perspectives du diagnostic stratégique (SWOT)

Le **diagnostic externe** a pour objectif de déceler, dans la situation actuelle et dans les évolutions des environnements de l'entreprise, les perspectives susceptibles d'être favorables et défavorables à l'entreprise. En effet, l'environnement de l'entreprise recèle à la fois des opportunités, des chances de développement et des menaces qui peuvent remettre en cause les stratégies actuelles. Donc le diagnostic externe permet de comparer l'entreprise à ses concurrents potentiels et de mettre en évidence les causes de leurs échecs et de leurs réussites.

De la combinaison des résultats de l'analyse **interne** et **externe** on déduit les orientations stratégiques que l'entreprise peut envisager et parmi lesquelles ses dirigeants pourront choisir en fonction de leurs objectifs.

## 4. SEGMENTATION STRATEGIQUE

Avant de procéder à un diagnostic stratégique, nous sommes obligés de faire une segmentation stratégique !

### Que ce qu'une Segmentation Stratégique ?

La segmentation stratégique est l'une des étapes les plus importantes en matière de diagnostic d'entreprise. De cette segmentation vont en effet dépendre les facteurs clés de succès associés à chaque **Domaines d'Activité Stratégique (DAS)**, l'identification des concurrents spécifiques et les choix en matière de stratégie concurrentielle.

Chaque fois qu'une entreprise n'est pas mono- produit, voir mono- marché, il est clair qu'elle va être appelée forcément à affronter des concurrents différents suivant les domaines d'activités sur lesquels elle manœuvre. Conséquemment, l'entreprise doit se créer un avantage concurrentiel pour chacun des secteurs où elle opère.

D'abord on est amené à savoir qu'est ce qu'un **Domaine d'Activité Stratégique (Business Unit)** : nous appellerons, un **DAS**, « Ensemble d'activités d'une entreprise où les facteurs clés de succès sont semblables et reposent sur des ressources ou des savoir-faire communs » <sup>17</sup> .

Pour parvenir à déterminer les différents domaines d'activités stratégiques sur lesquels se situe l'entreprise, il est indispensable de trouver un mode de découpage qui nous permet de le faire. Tel l'objectif de la segmentation stratégique : « *Découper l'entreprise en unités stratégique pour chacune des quelles l'entreprise devra faire le choix d'une stratégie concurrentielle c'est-à-dire d'un type d'avantage concurrentiel* » <sup>18</sup> .

De manière générale, la segmentation stratégique vise à répondre à deux principaux objectifs :

- Trouver les sous- ensembles d'activités pour lesquels sera établie une stratégie spécifique qui soit adaptée à l'environnement et aux capacités de l'entreprise.
- Vérifier si l'organisation de l'entreprise correspond à la partition en unités stratégiques.

### Remarque :

Il faut savoir qu'une Segmentation Marketing bien qu'elle soit également issue des préoccupations concurrentielles ne se confond en aucune manière avec une Segmentation Stratégique.

---

<sup>17</sup> SILEM. A, 1997. Encyclopédie de l'économie et de la gestion, Edition HACHETTE, p 570.

<sup>18</sup> GUIDOUM.M. 2003. PME Magazine : N° 15 Décembre 2003. P 47.

SEGMENTATION MARKETING	SEGMENTATION STRATEGIQUE
<p>Concerne un secteur d'activité de l'entreprise</p> <p>Vise à diviser les acheteurs en groupes caractérisés par les mêmes besoins, les mêmes habitudes, les mêmes comportements d'achats</p> <p>Permet d'adapter les produits aux consommateurs, de sélectionner les cibles privilégiées, de définir le Marketing Mix</p> <p>Provoque des changements à court et moyen terme</p>	<p>Concerne les activités de l'entreprise considérée dans son ensemble</p> <p>Vise à diviser ces activités en groupes homogènes qui relèvent :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- de la même technologie</li> <li>- des mêmes marchés</li> <li>- des mêmes concurrents</li> </ul> <p>Permet de relever :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- des opportunités de création ou d'acquisition de nouvelles activités.</li> <li>- Des nécessités de développement ou d'abandon d'activités actuelles</li> </ul> <p>Provoque des changements à moyen et long terme</p>

Tableau n°1 : Comparaison entre segmentation marketing et segmentation stratégique

Source : STRATEGOR, 1997, p 93.

## 5. LES OUTILS DU DIAGNOSTIC STRATEGIQUE

### 5.1. LES OUTILS A ORIENTATIONS BUSINESS

#### 5.1.1 DIAGNOSTIC EXTERNE BUSINESS <sup>19</sup> :

Sur le plan pratique, il est d'usage d'organiser le diagnostic externe autour des quatre rubriques suivantes : la demande, l'offre, les groupes stratégiques, l'intensité concurrentielle.

##### a- La demande :

L'étude de la demande permet d'identifier le marché actuel et futur des entreprises présentes dans le secteur. L'analyse est ici proche du marketing et recourt aux techniques classiques d'études de marché. Les caractéristiques de la demande : **Quelles sont les quantités vendues ? Qui achète ? Qui consomme ?**

<sup>19</sup> HELFER. J-P & KALIKA. M, 2004. Management : stratégie et organisation, Edition VUIBERT, p82.

Pour l'évolution de la demande : Quel taux de croissance global ? Quelle évolution économique ? Démographique ? Technologique ? Etc.

### **b- L'offre :**

L'étude de l'offre permet de répondre et de confirmer les points suivants :

- Secteur sous capacitaire/sur capacitaire ?
- Existence d'économies d'échelle ?etc.

### **c- Les groupes stratégiques :**

L'analyse de la concurrence au sein des groupes stratégiques apparaît comme une étape indispensable du diagnostic externe.

Parmi les questions qu'il convient d'aborder pour chacun des principaux concurrents actuels et potentiels de l'entreprise :

- Quels sont les objectifs ? Quel est le portefeuille d'activité du concurrent ? Quelle est la stratégie du concurrent ?

Sur les capacités de la concurrence : Forces et Faiblesses fonctionnelles (marketing, production, organisationnelles, financières, humaines ?etc.), capacités de croissance et l'évolution de sa propre entreprise ?

### **a- L'intensité concurrentielle (le modèle des cinq forces de la concurrence) <sup>20</sup> :**

Un diagnostic stratégique doit analyser les facteurs d'opportunités et de menaces qui influencent positivement ou négativement la rentabilité d'une industrie. Ce modèle a pour principal objet d'apprécier l'attrait du secteur, en analysant l'intensité concurrentielle qui s'exerce sur le domaine d'activité concerné. Selon PORTER, dans toute industrie, le jeu concurrentiel résulte de cinq forces :

- Le pouvoir de négociation des fournisseurs :

Ce pouvoir est fort et révèle une grande intensité concurrentielle :

- s'il n'existe pas de produit de remplacement ;
- si le secteur n'est pas un client important des fournisseurs ;
- si le produit du fournisseur est un moyen de production essentiel dans le secteur d'activité du client et particulièrement lorsqu'il n'est pas stockable ;
- si les fournisseurs ont différencié leurs produits.

Lorsque le pouvoir de négociation des fournisseurs est élevé, ceux-ci imposent leurs tarifs et conditions générales de vente. Cela se traduit par une baisse des conditions d'achat des entreprises du secteur et par des chutes de marges. Le terme de « fournisseurs » doit être entendu au sens large. Il s'agit non seulement des fournisseurs de matières, produits et services, mais aussi des banques ou des fournisseurs de main-d'œuvre.

- Le pouvoir de négociation des clients et des distributeurs :

L'intensité du pouvoir des clients est élevée si :

- Les clients sont concentrés ou achètent des quantités importantes par rapport au chiffre d'affaires du vendeur ;
- Les produits achetés représentent une part importante des coûts ou des achats du client ;

<sup>20</sup> HELFER. J-P, KALIKA. M, 2004. *Management : stratégie et organisation*, Edition VUIBERT, p87.

- Les produits achetés sont normalisés ;
- Le client dispose d'une information complète ;
- Les changements technologiques les favorisent ;
- Les pouvoirs publics protègent les clients.
- La rivalité entre les concurrents existants :

Cette rivalité est d'autant plus intense que :

- les concurrents sont nombreux ;
- les concurrents sont sensiblement de force égale ;
- les coûts fixes sont élevés ;
- les enjeux stratégiques sont élevés ;
- les concurrents sont divers en termes d'objectifs, de personnalité, de culture ;
- la croissance du secteur est lente ;
- les produits sont indifférenciés.
- La menace des nouveaux entrants ou les concurrents potentiels :

Cette menace dépend essentiellement de deux facteurs. Elle est grande si :

- **Les obstacles à l'entrée** dans le secteur sont réduits ;
- **La crainte de la riposte** est inexistante.

Les barrières à l'entrée du secteur augmente si :

- Les économies d'échelle, c'est-à-dire les diminutions de coûts unitaires résultant des volumes produits par période, sont importantes. En effet, les économies d'échelle imposent au nouvel entrant potentiel de produire immédiatement de grands volumes pour être compétitif ;
- L'expérience accumulée par les entreprises en place est significative et constitue un avantage de coût ;
- La différenciation des produits perçue par les clients est forte. Ceux-ci sont ainsi fidèles à leurs fournisseurs du fait de l'image de marque des entreprises du secteur et le nouvel entrant potentiel devra investir massivement en communication pour dépasser cette barrière à l'entrée ;
- Les coûts de transfert que devront supporter les clients s'ils changent de fournisseurs sont conséquents.

La crainte de la riposte des entreprises du secteur dépend :

- Des pratiques antérieures du secteur ; une réaction très agressive d'une entreprise du secteur étant susceptible de dissuader un entrant potentiel ;
- Des ressources des firmes du secteur ; celles-ci donnant une idée de leur capacité de réaction dans l'hypothèse d'une guerre commerciale ;
- De la croissance du secteur, capable ou non d'intégrer, sans dommages pour les entreprises actuelles, les nouveaux entrants.
- La menace des produits substituables :

Le risque d'arrivée des substituts est fort :

- Si les niveaux de prix et de profits du secteur sont élevés ;
- Si les fonctions remplies par les produits du secteur peuvent être satisfaites aisément par d'autres produits pour un rapport qualité/ coût avantageux ;

- S'ils sont adossés à une technologie nouvelle.

L'analyse de l'intensité concurrentielle est bénéfique aussi bien pour l'entreprise déjà présente dans le secteur que pour celles qui souhaiteraient s'y implanter.

La première mène une analyse des cinq forces et cherche le moyen d'être la mieux placée (en cas d'atouts) ou la mal placée (en cas de menaces) par rapport à ses concurrents. Les secondes peuvent comparer les analyses globales qu'elles mènent sur plusieurs secteurs qui les intéressent également.

- Rôle de l'Etat :

**P ORTER** a permis de délimiter le champ concurrentiel de l'entreprise en affirmant que le jeu concurrentiel résultait de cinq forces citées ci-dessus.

Mais, ce même auteur a pu par la suite dans son ouvrage paru en **1993** ; identifier d'autres facteurs qu'il faut prendre en considération lors de l'identification de l'environnement de l'entreprise et de leur avantage, deux facteurs ont une influence importante sur l'environnement à savoir le **Hasard** et l'**Etat** <sup>21</sup> .

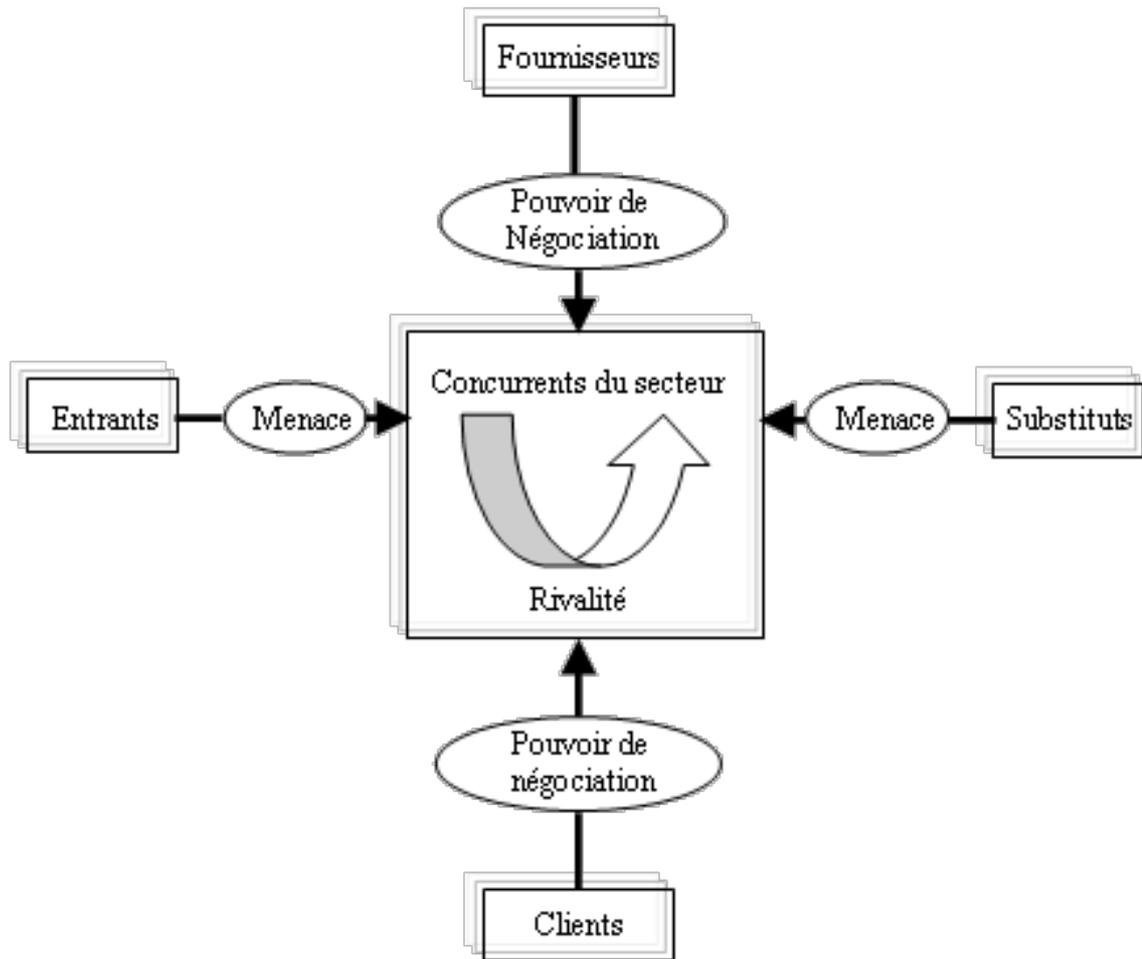
Il entend par le hasard, « des événements qui n'ont que peu ou pas de lien avec les événements survenus dans le pays et qui échappent au pouvoir des entreprises et, bien souvent à celui des gouvernements » comme les guerres, le gonflement soudain d'une demande régionale ou mondiale, les décisions politiques des gouvernements de pays tiers.

Selon **PORTER**, le hasard peut annuler complètement les avantages des concurrents en place ; en imposant des conditions différentes, il peut aussi offrir à d'autres industries l'occasion de supplanter les leaders installés en réagissant mieux qu'eux au nouvel environnement.

La politique gouvernementale oriente la stratégie, la structure et la rivalité des entreprises à travers la politique fiscale et la législation sur la concurrence.

---

<sup>21</sup> CHERFAOUI. A, 2002. Essai de diagnostic stratégique d'une entreprise publique en phase de transition, cas de LFB (Algérie), p 26.



### 5.1.2. DIAGNOSTIC INTERNE BUSINESS :

Le diagnostic repose à la fois sur l'analyse de la chaîne de la valeur et sur le diagnostic des ressources et compétences que l'entreprise, pour une activité, est capable de mobiliser pour définir ses stratégies et affronter son environnement concurrentiel.

#### a- La chaîne de valeur <sup>22</sup> :

**P ORTER** propose d'analyser les ressources de l'avantage concurrentiel d'une entreprise ou d'un DAS et d'utiliser pour ce faire un instrument qu'il qualifie de fondamental, la chaîne de la valeur. Toute entreprise peut s'appréhender comme un ensemble d'activités destinées à concevoir, fabriquer, commercialiser, distribuer et soutenir le produit.

Le diagnostic repose alors sur un découpage de l'entreprise entre toutes ces activités et sur l'identification des fonctions qui dégagent l'essentiel de la marge.

L'idée est simple : l'entreprise a pour mission d'ajouter de la valeur à un produit. Ceci se réalise au travers de deux types d'activités :

- Des activités principales : acheter, produire, commercialiser ;
- Des activités logistiques (de soutien) qui ont pour objet l'acquisition des ressources productives ou facteurs de production et la coordination des activités.

<sup>22</sup> HELFER. J-P, KALIKA. M, Management : stratégie et organisation, Edition VUIBERT, 2004, p 94.

Le point essentiel est que certaines activités apportent plus de valeurs que d'autres et, surtout, que l'entreprise possède un avantage compétitif sur certaines d'entre elles, pour lesquelles elle dispose d'une compétence distinctive.



Fig. n° 4 : La chaîne de valeur

La méthode de **P ORTER** présente des avantages. Elle est ouverte, « qualitative », laissant au stratège une plus grande liberté d'interprétation des résultats.

### b- Les ressources et les compétences :

Le diagnostic des ressources et des compétences conduit dans une perspective de secteur, à se comparer à la situation moyenne des concurrents et à se demander :

- Quel est le niveau minimal de ressources à détenir et de compétences à maîtriser ?
- Quelles sont les ressources et les compétences qui sont stratégiques ?
- Comment acquérir ou développer ces ressources et compétences ?

### 5.1.3. DIAGNOSTIC EXTERNE & INTERNE : FCS

Un facteur clé de succès (**FCS**) dépend de l'environnement (c'est une caractéristique que l'entreprise doit maîtriser si elle veut s'imposer dans un domaine) et conditionne le diagnostic interne.

## 5.2. LES OUTILS A ORIENTATION CORPORATE :

### 5.2.1 DIAGNOSTIC EXTERNE CORPORATE :

L'entreprise, où qu'elle se trouve, est insérée dans des environnements multiples qui, tous, à des degrés divers, influencent la situation présente et les volontés stratégiques pour l'avenir.

Pour résumer l'influence de ces divers environnements, nous qualifions cet outil d'analyse PESTE, signifiant que les divers facettes peuvent être regroupées autour des environnement Politique, Economique, Social, Technologique et Ecologique.

### 5.2.2. DIAGNOSTIC INTERNE CORPORATE :

L'objectif du diagnostic interne est la mise en évidence des forces et faiblesses de l'entreprise qui lui permettront de choisir les stratégies les mieux adaptées à ses ressources et à son potentiel.

Ce diagnostic consiste à aborder successivement les différentes fonctions et processus de l'entreprise :

- Déterminer les fonctions habituelles (commercial, production, finance, personnel, recherche et développement, approvisionnement, logistique, etc.). Ainsi que les processus de finalisation, d'organisation, d'animation, de contrôle, d'information.
- Définition des critères et modes d'évaluation.

### 5.2.3. DIAGNOSTIC INTERNE & EXTERNE : LES MATRICES :

Ces outils ont été créés pour permettre une analyse globale et simultanée de l'ensemble du portefeuille d'activités d'une entreprise. La finalité d'une matricede portefeuille d'activité est de représenter de façon synthétique un ensemble d'activités et de susciter une réflexion sur les décisions stratégiques à prendre pour les différents DAS.

1. La matrice du BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)GUIDOUM. M. 2003. PME Magazine : N° 15 Décembre 2003. P 47. 48.:

L'appréciation de la compétitivité de chaque domaine d'activité stratégique d'une organisation est effectuée sur la base de deux critères dans la matrice du **BCG** (BOSTON CONSULTING GROUP) :

- Le taux de croissance des segments stratégiques (une croissance élevée implique des liquidités importantes, et inversement) ;
- La situation de l'entreprise, par rapport à ses principaux concurrents, exprimée en part de marché relative sur chacun des segments (une part de marché élevée permet de dégager des ressources financières importantes, et inversement).

Cette matrice met en évidence quatre catégories d'activités différentes qui se distinguent quant aux besoins financiers indispensables à leur fonctionnement. Elle sert ainsi de base au choix des stratégies de développement, comme le montre le schéma suivant :

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

Fig. n°5 : LA MATRICE Boston Consulting Group (BCG)

Source : Kalika .M, 2004.

Le **BCG** distingue ainsi quatre groupes d'activité selon leur emplacement :

- Les activités « vedettes » (Stars) :

Elles correspondent à une position de Leader sur un marché en forte croissance ; l'entreprise doit maintenir sa position en investissant massivement.

« Les vedettes d'aujourd'hui sont les vaches à lait de demain ». En effet si l'entreprise conserve sa position dominante lorsque le taux du marché fléchit, les activités vedettes deviennent des vaches à lait.

- Les activités « vaches a lait » (Cows) :

Elles disposent d'une forte part relative d'un marché en faible croissance, elles dégagent une quantité de cash substantielle qui permet à l'entreprise de financer d'autres activités en mal d'investissement, en particulier les dilemmes.

- Les activités « dilemmes » (Problem Childs) :

Elles correspondent à des activités à faible part de marché à forte croissance. L'entreprise doit leur affecter des moyens financiers important pour maintenir, voir accroître, la part de marché. Il n'est cependant pas certain que cela suffise à en faire des stars, dans ce cas, ils deviendraient au fil du temps des poids morts.

- Les activités « poids morts » (Dogs) :

Lorsque le taux de croissance de l'activité ainsi que sa position sur le marché sont faibles, l'entreprise n'a pas intérêt à rester sur un domaine d'activité qui se trouve en situation de déclin. L'entreprise va donc généralement choisir d'abandonner l'activité.

La répartition des différentes activités de l'entreprise entre les quatre quadrants de la matrice permet d'indiquer l'état du portefeuille d'activités à un moment, mais également son évolution au fil du temps et peut suggérer les choix stratégiques nécessaires. Au-delà de la représentation de chaque activité sur une grille, la matrice du **BCG** permet de visualiser l'équilibre d'ensemble d'une entreprise sur le court ou le moyen terme.

La matrice **BCG** présente l'avantage de la simplicité, de la clarté et de la faisabilité. Elle permet d'avoir une représentation globale de la position stratégique de l'entreprise, par conséquent elle aide dans le diagnostic.

1. La matrice de MC KINSEY (GENERAL ELECTRIC)HELPER. J-P, KALIKA. M, 2004.  
Management : stratégie et organisation, Edition VUIBERT, p105. :

L'objectif à assigner à chaque domaine d'activité ne peut véritablement être déterminé à partir de sa seule position sur la matrice croissance/part de marché. Lorsque d'autres facteurs sont incorporés à l'analyse, on obtient un système de classification plus élaboré tel que la matrice d'analyse stratégique à neuf cellules proposées par **le Général electric**. Mais contrairement aux critères simples du BCG, les critères de la matrice de MC KINSEY sont composites, prenant chacun en compte plusieurs dimensions.

La matrice de **MC KINSEY** utilise deux critères généraux qui sont :

- l'attractivité du marché ;
- la compétitivité de l'entreprise.

Chaque critère comporte trois degrés (fort, moyen, faible) et se caractérise par son approche plurifactorielle.

En effet, l'attractivité du marché se détermine à l'aide d'une pondération effectuée entre différents facteurs, comme la taille actuelle du marché, son taux de croissance ou encore sa rentabilité. La même démarche est adoptée pour apprécier la compétitivité des activités en fonction notamment de la part de marché actuelle, de la qualité du produit, de la réputation de la marque ainsi que du réseau de distribution.

A chaque case correspond une stratégie particulière, comme le montre la figure suivante :

		L'attrait de l'activité		
		Forte	Moyenne	Faible
Position concurrentielle	Forte	Maintenir la position de leader coûte que coûte	Maintenir la position suivre le développement	Rentabiliser l'investissement (Vaches à lait)
	Moyenne	Améliorer la position	Rentabiliser avec prudence	Retraite sélective
	Faible	Doubler la mise ou abandonner	Retraite progressive et sélective	Poids mort désinvestissement

Fig. n° 6 : LA MATRICE MC KINSEY

Source : Meier.O. 2005.

Par rapport au modèle **BCG**, le modèle **M C KINSEY** présente deux avantages importants, D'une part, il permet d'évaluer non seulement les domaines d'activités actuels de l'entreprise mais aussi ses domaines d'activités potentiels. D'autre part, il permet, grâce à la prise en compte d'un grand nombre de facteurs, d'évaluer d'une manière plus fine et plus valide l'intérêt d'un marché et la compétitivité de l'entreprise.

1. La matrice d'ARTHUR D. LITTLE (ADL)HELPER. J-P, KALIKA. M, Management : stratégie et organisation, Edition VUIBERT, 2004, p107. :

Cette matrice s'appuie sur deux principales dimensions :

- La position concurrentielle de l'entreprise

Elle mesure la force de l'entreprise par rapport aux concurrents sur les principaux facteurs clés de succès de l'activité analysée. La position concurrentielle est classée de dominante à marginale (les évaluations intermédiaires étant forte, favorable et défendable). Cette évaluation repose sur deux principaux critères : les atouts de l'entreprise par rapport à la concurrence (avantages significatifs et distinctifs) et la capacité de la firme à maintenir durablement sa position (avantages durables) ;

- Le degré de maturité de l'activité

Elle est fondée sur les quatre phases du cycle de vie : démarrage, croissance, maturité et déclin. Les indicateurs permettant d'apprécier la maturité d'un secteur sont : le taux de croissance, le potentiel de croissance, la gamme de produits, le nombre de concurrents, la distribution des parts de marché, leur stabilité, la fidélité de la clientèle, la facilité d'accès au secteur et l'évolution technologique.

Pour chaque segment, il existe trois (3) choix stratégiques :

- **le développement naturel** : qui suppose l'engagement de toutes les ressources nécessaires pour suivre le développement, correspond aux activités pour lesquelles l'entreprise a une bonne position concurrentielle, mais intègre également la totalité des segments d'avenir (en phase de démarrage).
- **Le développement sélectif** : pour les activités à position concurrentielle moyenne, voire faible ; l'objectif est d'atteindre une meilleure position et donc une meilleure rentabilité.
- Le retournement ou abandon.

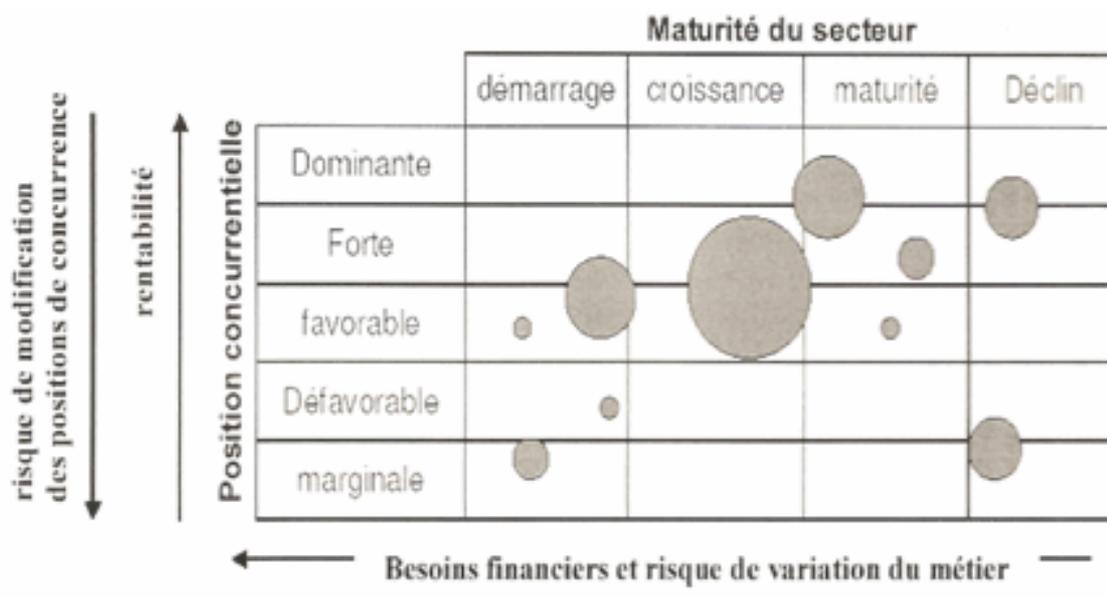


FIG.n°7: LA MATRICE AD LITTLE

La matrice **ADL** est une méthode complexe à mettre en œuvre en raison de la variété des situations analysées. Elle présente comme intérêt d'interpréter les conséquences pour l'entreprise de sa position concurrentielle, selon un arbitrage risque/rentabilité/croissance.

## 6. STRATEGIES DE DEVELOPPEMENT :

Parmi les stratégies de développement les plus célèbres, il convient de relever l'analyse de **MICHAEL PORTER** qui concerne l'entreprise par rapport à ses concurrents directs et indirects (produits substituables). D'après lui, cinq forces concurrentielles conditionnent l'attrait du secteur : la menace de nouveaux entrants, le pouvoir de négociation des clients, celui des fournisseurs, la menace des produits substituables et la rivalité entre les entreprises du secteur.

Selon **M. PORTER**, pour obtenir un meilleur rendement de ses investissements, l'entreprise peut recourir à trois stratégies de base <sup>23</sup> :

### 6.1. LA DOMINATION GLOBAL PAR LES COÛTS :

<sup>23</sup> GUIDOUM.M. 2003. PME Magazine : N° 15 Décembre 2003. P 48.49.

Cette stratégie suppose des investissements importants pour bénéficier d'effets d'expérience et la recherche de toute possibilité de diminution de coût : Conception simple du produit, recherche systématique d'effets de synergie tant sur le plan technique que sur le plan commercial (même circuit de distribution).

La domination par les coûts permet à l'entreprise de compenser la réduction de ses prix de vente par un volume d'activité important.

### 6.2. LA DIFFERENCIATION :

---

Elle consiste à donner au produit un caractère unique vis-à-vis du secteur soit par une conception originale ou par une image de marque forte, soit par un service rendu à la clientèle perçu comme exclusif. La différenciation permet à l'entreprise de faire accepter au consommateur des prix plus élevés que ceux du marché.

Il convient cependant d'insister sur le fait que la différenciation dont font preuve certaines entreprises algériennes fait l'objet d'une médiatisation largement insuffisante et ceci pour des raisons souvent budgétaires. Cette faiblesse de médiatisation de la stratégie choisie peut être également due à l'absence de culture marketing constatée chez certains managers.

Cela revient à dire que la conjoncture économique ne permet pas aux entreprises de développer correctement les stratégies qu'elles choisissent.

### 6.3. LA CONCENTRATION :

---

Cette stratégie consiste à recentrer tous ses efforts sur un marché géographique, un groupe de clients ou un produit donné.

La concentration permet à l'entreprise de rentabiliser au mieux ses ressources soit parce qu'elle parvient à des coûts plus faibles, soit parce que ses produits deviennent en définitive la référence du marché.

En plus de ces stratégies de base, l'entreprise peut choisir de se développer grâce à une **stratégie d'intégration**. Celle-ci se justifie dans le cas où « le domaine d'activité considéré est appelé à un fort taux de croissance ou si l'entreprise espère accroître sa rentabilité, son efficacité ou son contrôle en intégrant certains éléments de son système marketing ». Trois possibilités d'intégrations sont envisageables <sup>24</sup> :

- L'intégration en amont dont l'objectif est de mieux contrôler, voire d'acheter les fournisseurs ;
- L'intégration en aval qui consiste à mieux contrôler ou acquérir les distributeurs ;
- L'intégration latérale avec une prise de contrôle de certains concurrents par une absorption ou une prise de participation.

En fait les choix stratégiques de base se ramènent à deux grandes options : **Spécialisation** dans le métier ou **Diversification**. En fonction de sa position concurrentielle sur son métier de base et en fonction des résultats du diagnostic interne et externe qu'elle a préalablement mené, l'entreprise a le choix entre deux grands axes stratégiques :

---

<sup>24</sup> GUIDOUM. M. 2003. PME Magazine : N° 15 Décembre 2003. P49.

#### **6.4. LES STRATEGIES DE SPECIALISATION <sup>25</sup> :**

---

Elles permettent à l'entreprise de valoriser son savoir-faire dans un domaine d'activité, et comprennent des stratégies d'expansion et des stratégies pour secteur en déclin.

- Les stratégies d'expansion traduisent le développement de l'entreprise par rapport aux marchés, à la clientèle, aux produits ou par rapport à tous ces facteurs à la fois.

Elles se décomposent en :

- Stratégies de développement de marché (même produit, même marché) qui permettent à l'entreprise d'accroître sa part de marché ou la demande globale ;
- Stratégies de développement de la clientèle (même produits, marché nouveau) qui augmentent le chiffre d'affaires en particulier grâce un élargissement sur le plan international de l'influence de l'entreprise ; stratégies de développement du produit (nouveau produit, même marché) qui consistent à lancer des produits nouveaux ou à constituer une gamme de produits en déclinant les produits actuels.
- Les stratégies pour secteur en déclin se décomposent en :
  - Stratégies de créneau qui favorisent la concentration des efforts de l'entreprise sur des segments limités mais rentables du marché ;
  - Stratégies d'écémage par lesquelles l'entreprise sélectionne ses clients finaux afin de réduire ses coûts de production et de commercialisation ;
  - Stratégies de liquidation qui conduisent à l'arrêt de la production des produits actuels de l'entreprise et l'amènent à choisir de nouvelles activités.

#### **6.5. LES STRATEGIES DE DIVERSIFICATION <sup>26</sup> :**

---

Elles correspondent aux choix de nouveaux métiers, c'est-à-dire de nouveaux produits pour de nouveaux marchés.

Nous distinguons :

- La diversification de placement qui permet à l'entreprise qui dispose de liquidités d'accroître son portefeuille d'activités.
- La diversification de redéploiement initié par des entreprises cherchant à se reconvertir hors de leurs métiers d'origine.
- La diversification de confortement par laquelle une entreprise renforce ses activités complémentaires.
- La diversification de survie qui correspond à une nécessité pour les entreprises dont l'avenir n'est plus assurée dans leur métier de base.

## **7. LES MODES DE DEVELOPPEMENT :**

<sup>25</sup> Idem..

<sup>26</sup> GUIDOUM. M. 2003. PME Magazine : N° 15 Décembre 2003. P51.

Il existe trois principaux modes de développement à la disposition de l'entreprise, pour réaliser ses objectifs de croissance : le développement interne, la croissance externe (Fusion, Acquisition, prise de participation) et en fin la croissance conjointe (à travers des Alliances stratégiques).

Le choix entre ces trois modes dépend d'abord de critères objectifs : urgence du mouvement stratégique à entreprendre, importance et nature des barrières à la mobilité, maturité du secteur, et capacités financière, humaine et technologique de l'entreprise.

### 7.1. LA CROISSANCE INTERNE :

---

La croissance interne correspond à un développement progressif et continu des activités de l'entreprise à partir de ses propres ressources et compétences.

Ce mode de développement permet de préserver l'indépendance économique et financière de l'entreprise. Elle est particulièrement bien adaptée aux stratégies de spécialisation (capitalisation de l'expérience et de savoir accumulé) à travers une politique de renforcement ou d'extension des activités existantes.

Ce mode de croissance trouve toute fois rapidement ses limites, en raison de la difficulté de la firme à disposer des ressources suffisantes pour continuer à progresser <sup>27</sup> .

### 7.2. LA CROISSANCE EXTERNE :

---

La croissance externe comme d'autres options stratégiques est considérée comme ayant une forte influence sur la création ou la destruction de la valeur de la firme. Il s'agit pour l'entreprise de se développer par l'apport des ressources d'une autre organisation <sup>28</sup> . Cette croissance peut prendre la forme :

- D'une **fusion** : opération par laquelle plusieurs sociétés décident de réunir leur patrimoine pour n'en former à la fin qu'une seule ;
- D'une **acquisition d'actifs** : par exemple l'acquisition d'une usine, d'un complexe industriel, d'une chaîne de magasins.
- D'une **acquisition par achats d'actions** : cette opération revient à proposer aux actionnaires de l'entreprise cible, d'acheter leurs actions en échange de liquidités, l'offre globale devant impérativement être supérieure à la valeur initiale de l'action.
- D'une **acquisition par échange d'actions** : cette opération revient à proposer aux actionnaires de l'entreprise cible d'échanger leurs actions contre des actions de l'entreprise acheteuse, moyennant une prime intéressante.

La croissance externe répond à divers objectifs, dont celui de renforcer la position concurrentielle de l'entreprise, en augmentant ses parts de marché, éliminer des concurrents gênants, acheter des marques prestigieuses, rechercher des compétences, etc.

### 7.3. LA CROISSANCE CONJOINTE :

---

<sup>27</sup> MEIER. O, 2005. Diagnostic stratégique. Edition DUNOD, Paris. P 77-80.

<sup>28</sup> MEIER. O, 2005. Diagnostic stratégique. Edition DUNOD, Paris. P 77-80.

Il s'agit pour l'entreprise de s'allier avec une autre organisation, de façon plus ou moins formalisée, en vue de réaliser des objectifs ou projets en commun sur le plan industriel ou commercial. Ce mode de développement n'est pas associé à une catégorie juridique déterminée et peut recouvrir différentes situations possibles : relation commerciale classique (sous traitante), partenariats ou alliances stratégiques (participations croisées) <sup>29</sup>

## CONCLUSION :

L'approche de la stratégie est très partagée par les auteurs même si chacun possède sa propre définition et sa façon de voir.

D'une manière générale, la démarche stratégique conduit la direction d'une entreprise du stade du diagnostic au stade de la prise de décision.

L'approche de l'analyse stratégique **Business** et **Corporate** converge vers le même objectif, à savoir comment l'entreprise peut acquérir un avantage concurrentiel soutenable et durable qui lui permet de maintenir et de développer sa part de marché et de faire face à des potentiels concurrents.

La planification stratégique désigne la procédure d'analyse, de conception des manœuvres et de prise de décisions stratégiques. Sur la base d'un diagnostic stratégique complet (externe et interne) et dans le cadre de l'élaboration du plan il convient d'identifier, de définir et de classer :

- Les menaces et les opportunités de l'environnement ;
- Les forces et les faiblesses de l'entreprise ;
- Les valeurs et les objectifs des dirigeants ;
- Les stratégies et les plans d'action.

D'une façon générale nous constatons que la stratégie ne se limite plus à quelques décisions relevant naturellement de la direction générale ; à travers **Le management stratégique** nous assistons au développement d'une attitude indispensable à une gestion performante des activités opérationnelles.

---

<sup>29</sup> Idem.

# CHAPITRE II : LE MARCHÉ DES PRODUITS LAITIERS ET SON ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL

Les tendances de la période étudiée sont :

- Fragilité de l'amont agricole (réchauffement de la planète, sécheresse, dégradation agri- fourragère, diminution des cheptels, diminution des collectes).
- Bouleversements institutionnels :
  - Suppression continue des subventions à l'exportation.
  - Réorganisation de l'Union Européenne.
  - Régionalisation des marchés (politique de zone d'export et marché de proximité) l'Océanie qui tend sur le sud asiatique, les USA sur l'Amérique du sud, l'Europe par le développement du marché domestique (intra-communautaires).
- Dégradation du marché financier par l'instabilité baissière du Dollars, ce qui a pour effet de bouleverser le système d'échange.
- Hausse spectaculaire du pétrole.
- Très forte demande du marché asiatique toujours croissante, devenue la cible du pôle exportateur de l'Océanie, tels la **Nouvelle Zélande** et l'**Australie**.
- Déséquilibre retentissant entre une forte demande continuellement croissante du marché face à des volumes d'offre assez limités par l'indisponibilité des excédents faisant régner un climat de tension perpétuel sur les prix.
- La Fédération Internationale de la Laiterie (**FIL**), (Quarante (**40**) pays membres à travers le monde), représentant à eux seuls près de **75 %** de la production laitière mondiale. Et prévoit que la situation de la production mondiale de lait dans son ensemble s'avère positive et offre des perspectives de croissance annuelle de **1,5 %** par an, surtout en Océanie, aux USA, et en Argentine.

## 1. LA PRODUCTION MONDIALE DU LAIT ET DES PRODUITS LAITIERS :

Au cours de l'année **2006**, la production mondiale de lait (toutes espèces confondues) pourrait s'établir à **657 millions** de tonnes, en hausse d'un peu plus de **2 %** par rapport **2005**.

La majeure partie de cette progression est le fait de plusieurs pays d'Asie (Chine, Inde et Pakistan en particulier), d'Amérique latine (Brésil) ainsi que des Etats Unis. La production de lait de vache représenterait toujours un peu plus de **84 %** de la production totale. <sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> BERGER. Y. 2006. *Le marché des produits laitiers en 2006*. IN AGROLNIE : N° 55 Janvier - Février 2007. P 05.

L'Asie est devenue en 2006, avec 34 % des volumes le premier producteur mondiale de lait devant l'Europe 33 %. La Chine bénéficie bien évidemment de cette tendance (+ 3 %, soit 32,8 millions de tonnes). Outre le faible développement de la mécanisation et l'instabilité de la qualité des laits collectés par les laiteries, la filière Chinoise est néanmoins confrontée au manque de terres disponibles, d'eau, de fourrages ou de céréales. <sup>31</sup>

Selon des données officielles disponibles en octobre 2006, la collecte de l'Union Européenne des 25 a reculé de 1,2 % en 2006 à 109,7 millions de tonnes, correspondant à un déficit de production de 1.300.000 tonnes acquis majoritairement au cours du premier semestre. Il est principalement imputable aux deux plus grand pays producteurs européens que sont l'Allemagne et la France (- 2,5 % pour chacun d'entre eux), puis à l'Europe du sud. <sup>32</sup>

Au cours de la période, le cheptel européen de vaches laitières a fait l'objet d'une réduction plus importante qu'en 2005, en particulier en Allemagne, en Espagne et enfin en France. Les nouvelles normes environnementales, les températures élevées de l'été dernier, la sécheresse qui s'ensuivit en sont assurément la cause.

Selon les estimations de l'office de l'élevage, le déficit de production observé dans l'UE a été réduit en fin d'année 2006 (- 0,9 %) <sup>33</sup> .

Aux Etats Unis, la production aurait progressé de 2,8 %, à 82,5 millions de tonnes, sous l'effet de la reconstitution du cheptel laitier, à un niveau désormais supérieur à celui de l'année 2003.

En Océanie, la collecte de lait se serait redressée grâce au dynamisme retrouvé par la Nouvelle-Zélande (+4,8 %) tandis que pour l'Australie, la dépendance de son agriculture vis-à-vis de l'irrigation empêche le développement régulier de la production de lait (+ 0,3 % en 2006).

Sous l'effet d'une sécheresse très importante durant les mois de juin à octobre dernier, considérée par certains comme la sécheresse du siècle, la collecte de la campagne 2006/2007 (juillet 2006/juin 2007), pourrait être ramenée aux environs de 10 millions de tonnes, la plus faible des dix dernières périodes <sup>34</sup> .

En Amérique latine, la production aurait poursuivi son développement (+ 2,9 %) en particulier en Argentine (+8 %, à 10,3 millions de tonnes) et au Brésil (+ 3 % à 24,8 millions de tonnes) pays qui serait devenu en 2006 exportateur net.

Sur la base des données douanières des principaux pays exportateurs (Australie, Canada, Etats-Unis, Nouvelle Zélande) et des tendances recueillies auprès de la FAO et de l'USDA, il apparaît que la demande mondiale se serait raffermie en 2006 pour la poudre grasse (+ 3%) grâce à une progression des achats de la Chine et de l'Afrique du Nord. La Nouvelle Zélande et l'Argentine, avec respectivement 38 et 11 % de part de marché, ont su tirer parti de la conjoncture, contrairement à l'Union Européenne (25%, - 5 points) et à l'Australie (9 %). <sup>35</sup>

<sup>31</sup> Idem.

<sup>32</sup> Idem

<sup>33</sup> Idem.

<sup>34</sup> BERGER. Y. 2006. *Le marché des produits laitiers en 2006*. IN AGROLNIE : N° 55 Janvier - Février 2007.P 07.

<sup>35</sup> Idem.

Les échanges mondiaux de fromages ont suivi une évolution inverse (- **3,5 %** en **2006**), conséquence de la baisse de la demande de l'Amérique du Nord et de certains pays asiatiques.

Dans un marché pourtant plus étroit, les principaux pays exportateurs, en particuliers l'Union Européenne, ont réussi à développer leurs ventes (Russie). Au global, l'Union Européenne aurait assuré, en **2006**, **37 %** des ventes devant la Nouvelle Zélande (**19 %**) et l'Australie (**13 %**). La contraction de la demande se serait quant à elle poursuivie, mais selon un rythme moindre, pour la poudre de lait écrémé (- **1%**) et surtout pour le beurre et les matières grasses laitières anhydres (-**5%**). Sur ces marchés, l'Union Européenne est de moins en moins présente ; sa part de marché pour le beurre/mgla s'établit désormais à **28 %** (- **11** points) et à **8 %** poudre de lait écrémé.

En **2007**, la France assure près du quart de la production européenne des Fromages fondus avec **127500** tonnes.

Avec **23,1 kg** de fromages consommés par an, le français est le deuxième amateur de l'Union Européenne après la Grèce.

Le contexte monétaire, favorable aux exportations de la zone euro depuis la seconde partie de l'année **2005**, a cessé de l'être à partir du printemps **2006**, car la plupart des transactions sont facturées en US \$. Les exportateurs néo-zélandais ont été au contraire avantagés par le moins bon comportement de leur monnaie.

Après un fléchissement des cours mondiaux au 1<sup>er</sup> semestre, les prix du beurre et surtout des protéines (poudre de lait, caséines, lactosérum) se sont redressés significativement en fin d'année 2006 pour la poudre de lait écrémé, environ **2.270 €/tonne** et pour la poudre grasse **2.119 €/tonne**. Cette hausse est notamment liée aux problèmes climatiques rencontrés par l'Australie, à la dévaluation du Dollar américain par rapport à l'Euro ainsi qu'à la bonne tenue des cours européens. S'agissant des Fromages, les prix analysés à travers des cours du cheddar fournis par l'USDA, sont en diminution d'environ **5 %** par rapport à **2005**.<sup>36</sup> avant sa faillite frauduleuse en 2004.

**Tableau n° 02 : Leaders du secteur laitier dans le monde (2002)**

Leaders	Chiffre d'affaires (milliards de \$)
NESTLE (Suisse)	8,3
FONTERRA (Nouvelle Zélande)	6,85
DAIRY FARMERS OF AMERICA (USA)	6,84
DEAN FOODS (USA)	6,5
DANONE (France)	6,3
PARMALAT (Italie)*	6,1
KRAFT FOODS inc (USA)	5,8
LACTALIS (France)	5,5

Source : Ministère de l'industrie.

Dernièrement, le marché international du lait et des produits laitiers a connu des perturbations surtout avec la montée spectaculaire des cours de la matière première (poudre de lait et matière grasse) sur le marché mondial. La PDL a atteint **5800** dollars en juillet **2007**.

<sup>36</sup> BERGER. Y. 2006. *Le marché des produits laitiers en 2006*. IN AGROLNIE : N°55 Janvier - Février 2007. P 08.

Une forte demande, a entraîné la hausse des prix des biens de consommation, y compris les prix du lait et des produits laitiers dont les fromages qui ont connu une augmentation.

## 2. LE MARCHÉ NATIONAL DU LAIT ET DES PRODUITS LAITIERS :

### 2.1 LA PRODUCTION LAITIÈRE NATIONALE :

Tableau n° 03 : Evolution de la production nationale de lait (Milliard de litres)

Années	Production de lait
2000	1,5
2001	1,67
2002	1,54
2003	1,7
2004	1,92
2005	2
2006	2,24
2007	2,18

Source : MADR

La production laitière algérienne de lait frais couvre près de **50 %** des besoins ; elle est passée de **1,5 milliard** de litres en **2000** à **2 244 216 035** de litres en **2006** (comme nous pouvons le voir sur le tableau n°03).

Tableau n° 04 : Taux d'évolution de la production laitière nationale par catégories 2006-2007

	2006	2007	écart	Taux
Lait de Vache	1 502 907 530	1 524 655 077	21 747 547	+1,45
Lait de Brebis	473 200 967	410 408 584	- 62 792 383	-13,27
Lait de Chèvre	221 551 860	210 779 504	- 10 772 356	- 4,86
Lait de Chamelle	46 555 678	39 002 347	- 7 553 331	- 16,22
Production laitière (litres)	2 244 216 035	2 184 845 511	- 59 370 524	- 2,65

Source : Etablie par nous a partir des rapports duMADR.

La production laitière enregistrée durant **2007** s'élève à **2.184.845.511 litres** et représente, par rapport à l'année **2006**, une diminution de près de **59 millions** de litres soit **-2.65 %** (voir tableau n°04). Cette baisse dans la production laitière est induite par plusieurs paramètres :

- Des surfaces fourragères très limitées au regard de la faible pluviométrie et des surfaces irriguées ;
- La cherté de l'aliment concentré qui constitue l'aliment de base des élevages conduits en majorité en hors – sol ;
- De l'insuffisance de l'infrastructure de la collecte du lait ;
- Des prix administrés appliqués à la production et à la consommation favorisant l'utilisation de la poudre de lait importée au détriment de la collecte du lait local.
- La non estimation par certaines wilayas de la production laitière issue des Brebis, Chèvres et Chamelles.

### **2.1.1. EVOLUTION DES EFFECTIFS BOVINS LAITIERS :**

L'élevage laitier n'a pas connu de développement significatif tout au long de la période entre **1999–2004**. Dans la plupart des cas, il est mené en extensif et demeure peu productif, ce qui explique globalement sa faible contribution au fonctionnement de l'industrie laitière.

**Unité : Milliers de têtes**

	<b>Bovin Laitier Moderne (BLM)</b>	<b>Bovin laitier local (BLL+ BLA)</b>	<b>Effectifs vaches laitières</b>	<b>Effectifs bovins</b>
<b>1999</b>	245	743	988	1580
<b>2000</b>	254	743	997	1595
<b>2001</b>	266	743	1009	1613
<b>2002</b>	205	637	842	1511
<b>2003</b>	223	659	882	1539
<b>2004</b>	210	643	853	1546
<b>2005</b>	220	644	864	1592
<b>2006</b>	222	646	868	1615
<b>2007</b>	<b>229</b>	<b>651</b>	<b>880</b>	<b>1657</b>

*Tableau n° 05 : Evolution des effectifs du cheptel bovin laitier 2007*

Source : MADR.

A la fin de l'année **2007**, le nombre de têtes et de reproductrices a enregistré une augmentation satisfaisante par rapport à l'année **2006**. Ainsi, La croissance du cheptel Bovin a atteint : **43 144** têtes soit un écart de **+2.67 %** et **12 112** vaches laitières, qui veut dire un taux d'évolution de **+ 1,45 %** par rapport à **2006** (voir tableau n° 05).

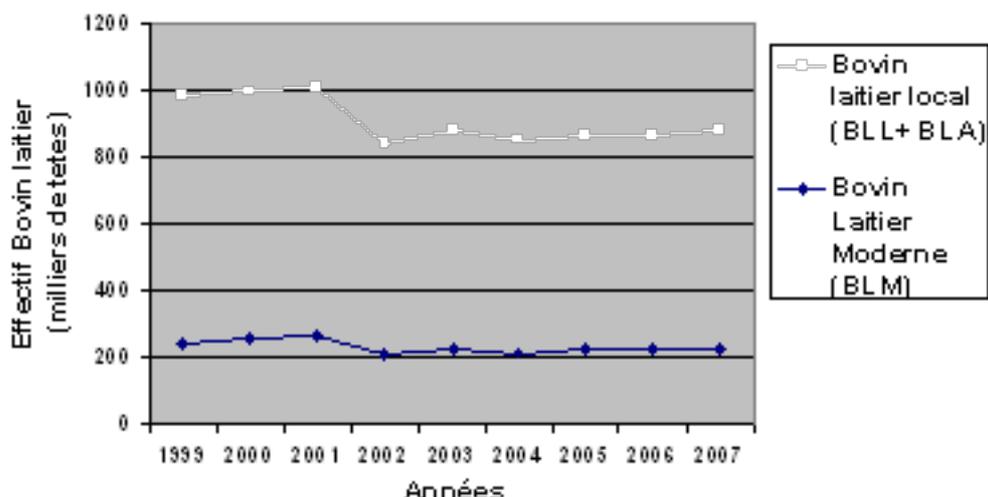


Fig. n° 08 : Evolution des effectifs du cheptel bovin laitier (Milliers de têtes) 1999 – 2007

Source : Etablie par nous à partir des rapports du MADR.

Selon le Ministère de l’Agriculture et du Développement Rural, en **2007**, les éleveurs de bovins laitiers disposent d’environ **1 657 897 têtes**, dont **879 712** vaches laitières. Elles assurent **70 %** de la production nationale de lait avec **1 524 196 455 litres** et elles sont réparties comme suit :

- Le système de production « intensif », dit « **Bovin Laitier Moderne** » (**BLM**), se localise dans les zones à fort potentiel d’irrigation autour des villes. La production laitière dite « moderne », qui repose sur un cheptel bovin de **229 000 vaches** de races pures à hautes performances, soit autour de **28%** de l’effectif national et qui assure près de **35,5%** de la production laitière nationale et **50,8%** de la production laitière bovine avec une production **775 419 761 litres** en **2007**.
- Le système de production « extensif », dit « **Bovin Laitiers Améliorés** » (**BLA**), localisé dans les zones de montagnes et forestières, constitué par des races issues de croisements entre les races importées et les races locales, il constitue **21%** du cheptel bovin national, et assure **28,1%** de la production laitière bovine et **19,6%** de la production laitière nationale avec une production de **427 805 017 litres** en **2007**.
- Le cheptel local dit « **Bovin Laitier Local** » (**BLL**), qui représente **51 %** du cheptel bovin national reproducteur assure **21,1%** de la production laitière bovine et **14,7%** de la production laitière nationale avec **320 971 677 litres** en **2007**.

Le reste de la production soit **30%** est issu des autres espèces (**Chèvres, Brebis et Chamelles**) comme nous pouvons le constater sur le tableau n° 04.

### 2.1.2. LA COLLECTE DU LAIT CRU :

Au cours de la dernière décennie les quantités collectées ont fortement progressé entre **1990** et **1995**, en passant de **37 millions** de litres à environ **120 millions** de litres ; elles ont par la suite décliné pour atteindre **101 millions** de litres en **2000**, pour une nouvelle et excellente reprise en **2004** avec les **200 millions** de litres, pour enregistrer un petit recul en **2005** avec **119 millions** de litres. (Voir tableau n° 06)

Tableau n° 06 : Evolution de la collecte de lait cru 2007

Années	Collecte de lait cru (x 10 <sup>3</sup> Litres)
2000	100 700
2001	93 500
2002	129 500
2003	120 000
2004	200 000
2005	119 366
2006	221 250
2007	197 297

Source : Etablie par nous a partir des rapports du MADR.

Pour l'année **2006**, nous constatons une quantité qui n'a jamais été atteinte auparavant avec **221 249 830 litres** de lait collecté. Les quantités de lait cru collectées au cours de cette année ont été fournies par **668 collecteurs**, dont **551** sont soutenus par l'Etat (kits de collecte attribué dans le cadre du Leasing) et par **13 776** éleveurs.

La collecte moyenne est donc de l'ordre de : **44 litres/jour/éleveur**,  
**809,2 litres/collecteur/jour**.

La collecte de lait cru reste toujours très faible : les quantités de lait collectées en **2007** sont de l'ordre de **197 296 530 litres**, soit seulement **9,07%** de la production nationale. Par rapport à l'année **2006**, nous enregistrons une réduction de la collecte de lait de vache avec un écart de **24 millions** de litres soit un taux d'évolution de **-10.83%** comme nous pouvons le constater dans le tableau n° 05.

Parmi les causes de cette baisse :

- L'arrêt d'activité de **318** collecteurs ;
- Une grande quantité est destinée vers la transformation artisanale, l'autoconsommation et l'alimentation des veaux.

### 2.1.3. LE TAUX D'INTEGRATION DU LAIT CRU :

Pour ce qui est du taux d'intégration (taux de la collecte), l'amélioration est remarquée au cours de la période **2000-2004**, elle s'explique essentiellement par la diminution de la production industrielle. A partir de **2005**, après avoir enregistré un recul du taux d'intégration du à une diminution de la collecte, nous constatons une amélioration jusqu'à **2007** due cette fois par la collecte du lait par l'industrie qui progresse comme nous pouvons le voir sur la figure n° 09.

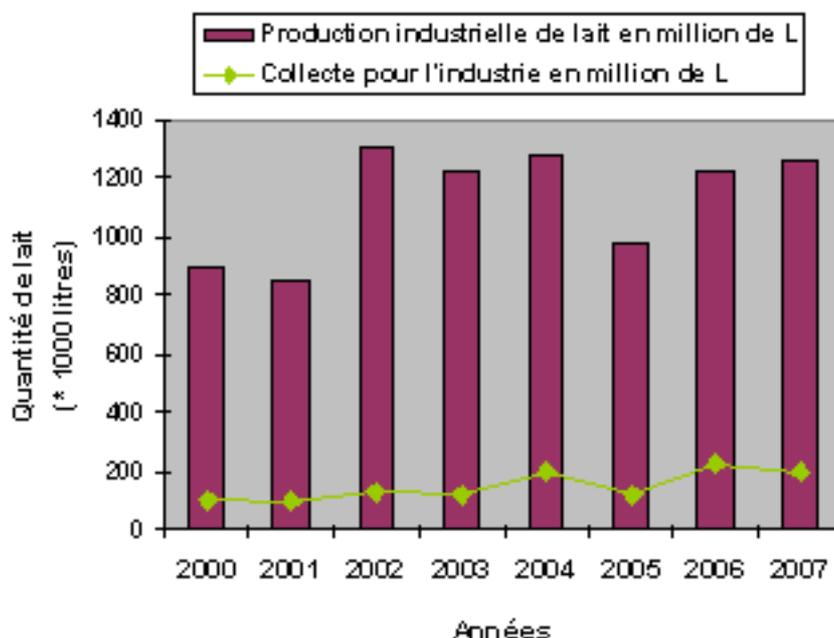


Fig. n° 09 : Evolution comparée de la production industrielle de lait et de la collecte du lait crue

Source : Etablie par nous a partir des rapports du MADR.

Grâce à la figure n°09, nous pouvons déduire les points importants suivants :

- La collecte de lait par l'industrie progresse plus vite (**19%** par an), mais reste à un niveau très faible.
- La part de la collecte reste très en deçà du niveau atteint par les pays voisin par exemple la Tunisie avec + **55 %**.
- Le taux d'intégration du lait cru local demeure encore faible malgré son évolution par rapport aux années précédentes avec un taux de **17 %**.
- L'autoconsommation et le marché informel (circuit artisanal) demeure à des niveaux élevés.
- Le lait produit localement n'est pas collecté en totalité, car tout simplement le prix n'intéresse pas certains éleveurs qui achètent la totalité de leurs fourrages à des prix élevés. Ils préfèrent dans ce cas se tourner vers le marché parallèle en vendant leur lait à des prix intéressants.
- Le prix de vente au consommateur de lait recombinaison est contrôlé à **0,34 \$** américain (**25 DA**) le litre par décret gouvernemental, prix significativement inférieur à une opération de production pour le lait cru.
- Le prix du lait cru est jugé faiblement rémunérateur par les producteurs laitiers.
- L'industrie de transformation demeure fortement dépendante des importations. L'activité de production du lait de consommation et des produits laitiers, affiche un taux de dépendance élevé, avec **78 %**, les intrants importés concernent la Poudre de lait ( **26%** et **0%** de matière grasse), la MGLA (matière grasse anhydre), les ferments, le Cheddar et autres fromages des pâtes pressées.

### 3. L'INDUSTRIE DU LAIT & DES PRODUITS LAITIERS EN ALGERIE :

#### 3.1. LA FILIÈRE TECHNIQUE LAIT ALGÉRIENNE :

---

L'industrie laitière a pour origine le lait (essentiellement le lait de vache), matière première de base. Le premier stade de transformation est le traitement microbiologique du lait (pasteurisation, stérilisation ou upérisation), combiné à une opération d'écémage. Le produit fabriqué est un lait entier (28g/L de matière grasse), partiellement écrémé (15 à 20g/L de MG) ou écrémé (0g/L de MG), et indemne sur le plan microbien. Le produit est ensuite conditionné en sachet polypropylène (faible durée de conservation), en bouteille et tétra pack (plus longue durée de conservation).

Le second stade du processus de fabrication consiste dans la transformation du lait en produits laitiers :

- **LBEN et RAIB** : Lait pasteurisé fermenté partiellement écrémé **10gr**, etensemencé avec des ferments mésophiles,
- **Yaourt** : produit laitier, conditionné en pots ou en bouteille, constitué par du lait fermenté obtenu par le développement des bactéries lactiques qui doivent êtreensemencées simultanément et se trouver vivantes dans le produit . Il est étuvé ou brassé, nature, aromatisé ou fruité.
- **Fromage** : C'est un produit, fermenté ou non, obtenu par la coagulation du lait, de la crème, du lait écrémé ou de leur mélange, suivie d'un égouttage, et contenant au moins **23 g** de matière sèche pour 100 g de produit. Il existe plusieurs catégories :
  - **Fromages fondus** : Ces fromages sont obtenus à partir de pâtes pressées cuites et non cuites non affinées. Ces fromages sont principalement la crème de gruyère et les fromages pour tartine.
  - **Fromages à pâte pressée cuite et assimilés** : essentiellement importés et parfois conditionnés.
- **Beurre, crème fraîche et SMEN** : obtenu par barattage, soit de la crème, soit du lait ou de ses sous-produits, et suffisamment débarrassé du lait et de l'eau, par malaxage et lavage.
- Glaces et sorbets.

Dans cette industrie, la chaîne de valeur est composée de deux stades de transformation : la pasteurisation (lait) et la transformation (produits laitiers). La pasteurisation constitue le procès de base, auquel peuvent s'ajouter d'autres opérations.

La nomenclature algérienne des activités et des produits NAP 2000, codifie ces activités de la manière suivante :

Section D : Industrie manufacturière
Sous-section DA : Industrie agricole et alimentaire
Division 15 : Industrie alimentaire
Groupe 15.5 : <b>Industrie laitière</b> ⇨ <i>Classe 15.51 : Lait et produits laitiers</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Catégorie 15.51.11 : lait liquide</li> <li>▪ Catégorie 15.51.12 : crème de lait</li> <li>▪ Catégorie 15.51.30 : beurre</li> <li>▪ Catégorie 15.51.40 : fromage</li> <li>▪ Catégorie 15.51.52 : Yaourts et desserts lactés frais</li> </ul>

Source : Ministère de l'industrie.

### 3.2. LES ENTREPRISES PRESENTES EN ALGERIE :

La création d'entreprises en Algérie continue toujours sa croissance. Le secteur agroalimentaire accuse un léger fléchissement en **2006**, avec un taux de croissance de **3,1%**, alors que la moyenne nationale est de **5,5%** <sup>37</sup>.

L'évolution du tissu industriel laitier a connu trois phases de développement :

- **Période 70/90** : Investissements publics ayant engendré une grande capacité de transformation et un tissu de **19** usines réparties sur les régions Est (**04**), Centre (**06**), Ouest (**08**).
- **Période 90/2006** : Investissements privés ayant engendré plus de **120** entreprises de taille moyenne et une centaine de mini-laiteries.
- **Période actuelle** : privatisation des entreprises publiques et implantation des firmes internationales.

Le nombre total de **PME** en Algérie est de **237.505 entreprises** à fin Juin **2006**, tous secteurs économiques confondus, dont **778** sociétés de capitaux publics. Le secteur de l'agro-alimentaire atteint, à la même période, **14.919** entreprises. <sup>38</sup>

Les entreprises de l'**industrie laitière** de la taille **PME** et grande entreprise sont de l'ordre de **139** dont **19** de statut public. Environ **120** entreprises privées opèrent dans le secteur. Les mini-laiteries, liées aux exploitations d'élevage laitier, de l'ordre de **100** unités, ne rentrent pas dans cette catégorie d'entreprises industrielles. <sup>39</sup>

<sup>37</sup> Ministère de la PME et de l'Artisanat. Bulletin des Données Economiques du secteur de la PME et de l'Artisanat- 2006

<sup>38</sup> Idem.

<sup>39</sup> Idem.

D'après la figure n°10 nous constatons une proportion élevée d'entreprises mises en exploitation avant **2002 avec un taux de 70%**. Les entreprises ayant été mises en exploitation après **2002** restent significatives avec un pourcentage de **30%**.

La période d'avant **2002** été marqué par la libéralisation de l'investissement industrielle (les années **90**) et par les mesures d'encouragement public (Agence Nationale de Développement de l'Investissement, Plan National Développement Agricole), ce qui explique l'évolution du nombre d'entreprises laitières (l'investissement privé).

A partir de **2003**, le secteur du lait et des produits laitiers a connu une chute dans les créations des entreprises. Cette chute s'explique par la détérioration des marges de l'activité de fabrication du lait, suite au renchérissement des prix mondiaux de la poudre de lait ; et la relative saturation du marché en terme de capacité de transformation.

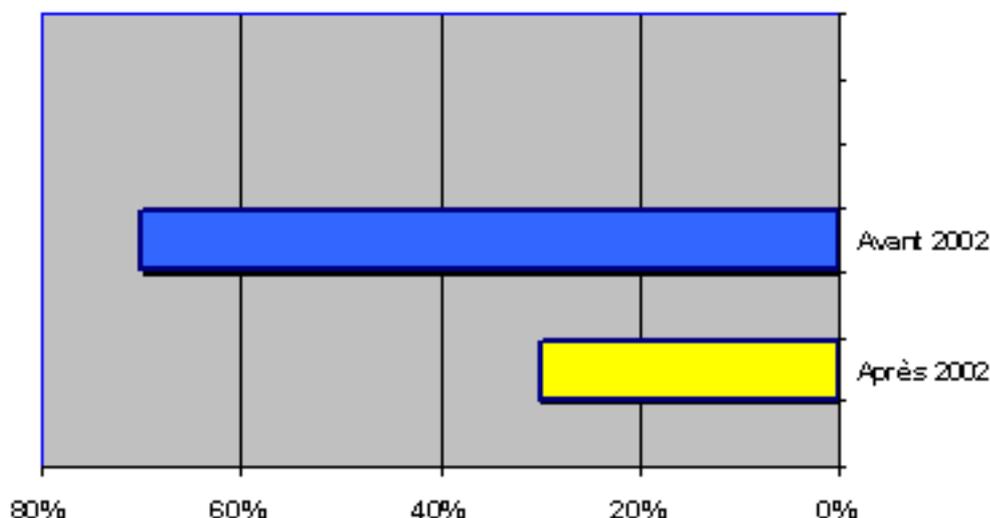


FIG. n°10 : Ancienneté du secteur de l'industrie laitière

Source : Ministère de l'Industrie.

### 3.2.1. LE SECTEUR PUBLIC :

C'est un secteur géré par le **GIPLAIT** (Groupe Industriel du Lait et des Produits laitiers), créé dans le cadre de la réorganisation des offices laitiers sous holding laitier. C'est le GIPLAIT qui a repris les activités des offices du lait :

- **ORELAIT** : Office régional du lait et des produits laitiers de l'Est,
- **ORLAC** : Office régional du lait et des produits laitiers du Centre,
- **OROLAIT** : Office régional du lait et des produits laitiers de l'Ouest.

Ces derniers sont issues de l'office lait ONALAIT créée en **1969** et restructuré en **1982** (ARHAB, BEKKOUCHE 2000).

Le groupe industriel des productions laitières **GIPLAIT/SPA** a été créé le **10 Mai 1998**. Doté d'un capital social de **2.500.000.000** Dinars, il emploie **4300** agents. La mission principale du groupe est la production et la commercialisation des laits et des produits laitiers.

Le groupe GIPLAIT dispose de 19 unités industrielles et d'une capacité totale de l'ordre de 1,4 milliards de litres/an. La production industrielle du groupe est structurée à raison de 80 % en lait pasteurisé et 18 % en produits dérivés.

Les unités laitières de production que possèdent les offices sont réparties comme suit :

- **04** filiales à l'Est.
- **06** filiales au Centre.
- **08** filiales à l'Ouest.

Une Milk-trade Spa gère les achats groupes de lait en poudre pour GIPLAIT. C'est elle qui passe les appels d'offres internationaux pour le groupe et c'est elle qui a lancé un projet de fromagerie à Essénia (Oran).

Unité : Milliers de litres

Produit	2001	2002	2003	2004	2005
<b>Lait de consommation</b>	<b>782.751</b>	<b>693.341</b>	<b>578.870</b>	<b>510.658</b>	<b>475.345</b>
<b>Produits laitiers</b>	<b>50.897</b>	<b>51.316</b>	<b>53.641</b>	<b>54.846</b>	<b>55.886</b>

Tableau n° 07: Evolution de la production physique du secteur public (GIPLAIT)

Source : Ministère de l'Industrie.

Nous constatons une baisse chronique de l'activité du lait de consommation, ce qui provoque une dégradation du chiffre d'affaire de **19 781 MDA** en **2001** à **13 823 MDA** en **2005**. Cette baisse s'explique essentiellement par la perte des parts de marché au niveau du réseau GIPLAIT, avec une moyenne de **20 %** à **30 %** pour les années **2003** et **2004** respectivement à l'échelle des **19** filiales (HAMDANI, 2004). Cette situation est la résultante des paramètres suivants :

- Le fort investissement du secteur privé, particulièrement au niveau du segment de la transformation,
- L'instabilité au plan structurel et fonctionnel du secteur public (GIPLAIT) qui totalise pourtant une importante capacité de production.
- Le faible volume du taux de collecte.
- Taux d'utilisation des capacités de production (T.U.C.)

Les entreprises publiques affichent un **TUC** moyen très faible (**46%**), malgré un potentiel de production élevé et une plus grande ancienneté dans le marché.

- La formation et l'évolution des prix :

Les laits de consommation sont considérés comme des produits de première nécessité dont les prix doivent être relativement bas, en rapport avec le pouvoir d'achat de la population. De ce fait, les prix à la consommation fixés par l'Etat sont bien en déca du prix du lait cru, et ne couvrent pas les coûts de revient des producteurs de lait et des transformateurs.

Cette politique a obligé l'Etat à soutenir les prix de ces produits à deux niveaux :

- Le soutien des prix à la production :

Il est fondé sur la fixation d'un prix minimum garanti (**PMG**) pour la collecte du lait cru domestique. La subvention accordée est destinée à absorber la différence entre la PMG et le prix de référence qui est fixé en fonction du prix de revient moyen à l'importation. L'objectif est d'inciter les entreprises de transformation à collecter le lait cru local.

- Le soutien des prix à la consommation :

Il doit compenser l'écart entre le coût de revient du lait transformé et son prix de vente fixé réglementairement. La subvention à la consommation concerne bien le lait local que le lait recombinaison à partir de la poudre importée ; mais elle s'applique uniquement au lait de consommation ; les produits laitiers ne sont pas soumis à un régime de prix administré.

Le prix du lait pasteurisé est toujours fixé, par décret (Décret exécutif n° 96-335 du 08 octobre 1996, portant fixation des prix). Le prix de vente du sachet de lait est le même depuis **2001, 25 DA/L**, tel que prévu par la réglementation en vigueur. Son prix de vente par les transformateurs 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**.

### 3.2.2. LE SECTEUR PRIVE :

Les entreprises privées ont commencé par l'imitation de l'offre du secteur public pour l'élargir par la suite. Cette diversification procède des tendances observées en Europe.

Les fabricants de lait offrent essentiellement du lait pasteurisé conditionné en sachet. Certains fabricants ont innové par la production du lait UHT. C'est le cas de TCHIN LAIT avec la marque **CANDIA**, de **COLAITAL** avec la marque **O'LAIT**, de **CELIA**.<sup>40</sup>

Les fabricants de yaourt offrent une gamme très diversifiée en yaourt brassé, étuvé, fruité, à boire, mélangé au jus, crème dessert, crème chantilly, etc. Ce segment a connu une forte impulsion par l'implantation de **DANONE** et la franchise de **YOPLAIT**. Quelques grandes firmes dominent le marché, notamment **DANONE (40 % du marché)**, **SOUMMAM (+ 20 %)**.

Les fabricants de glaces et sorbets, ont introduit une grande innovation au niveau des produits et des emballages. C'est un secteur qui se développe rapidement par de nombreuses implantations industrielles. Le marché est dominé par quelques entreprises comme **PRIMA GLACE**, **GENI GLACES**, **ICEBERG**.

Les entreprises spécialisées dans la fabrication des fromages proposent des gammes larges (Camembert, fromage frais, fromage fondu). Le segment du fromage (fondu) est dominé par trois grandes entreprises :

- SARL PRIPLAIT : Fromage « **LE BERBERE** » (**25 %** de part de marché en **2006**),
- SARL FALAIT : Fromage « **TARTINO** » ;
- Groupe BEL : Fromages « **LA VACHE QUI RIT** » & « **PICON** » (**40%**);

En parallèle, nous trouvons plusieurs petites entreprises présentes sur le marché avec leurs produits comme les fromages **TAMMY** et **ZAKY**, **La jeune Vache** et **Tip Top**, ainsi que d'autres.

A ce jour, plusieurs partenariats ont été concrétisés entre des entreprises privées algériennes et des sociétés internationales de renommée, tels que :

- **DANONE/DJURDJURA** (leader sur le marché des produits laitiers),
- **YOPLAIT/GENERAL LAITERIE INDUSTRIE**,
- **CANDIA/TCHIN LAIT (75 % de parts de marché du lait UHT)**,
- Présence d'un distributeur officiel des produits de **NESTLE (GENERAL BEST FOODS)** implanté à Alger.

---

<sup>40</sup> Fiche sous sectorielle, Industrie laitière et des corps gras, Mars 2007. p 15.

Le secteur privé, cherche actuellement à assurer une production locale afin d'assurer la satisfaction d'une demande assez importante et à maintenir une certaine diversification des produits laitiers que le consommateur Algérien cherche à reconnaître :

- La production industrielle de ce secteur est basée essentiellement sur les importations de matières premières laitières, et l'intégration du lait de production nationale y est insignifiante.
  - L'état des lieux de produits de la gamme :

Il est observé une tendance à l'imitation des innovations « Produits » et « Emballage » développées en Europe (notamment les produits de type light, les biofidus, etc.).

Comparativement aux marchés de l'Europe (France notamment), la gamme des fromages fabriqués en Algérie reste étroite (Camembert, fromage frais, fromage fondu, pâtes pressées).

Nous observons une tendance à la diversification par le développement de la seconde transformation (produits laitiers), chez les entreprises de petite et moyenne taille. Les grandes tailles se spécialisent dans la deuxième transformation (yaourt, crèmes glacées).

Le phénomène d'imitation des modèles de consommation européens et l'implantation des firmes internationales vont certainement entraîner un élargissement des gammes offertes. Nous pouvons citer comme évolutions probables :

- L'élargissement du conditionnement en bouteille et en tétra pack du lait de longue conservation de type UHT ;
- La poursuite de l'innovation dans les yaourts et les crèmes desserts, au rythme des innovations européennes ;
- L'élargissement de la gamme des fromages, notamment dans les pâtes molles et les pâtes pressées.
- L'étalement de la consommation des glaces dans l'année.
- Taux d'utilisation des capacités de production (T.U.C.) :

Les entreprises diversifiées arrivent, généralement, à mieux utiliser leur capacité.

- Gamme du **lait et produits laitiers** : pour les entreprises de cette gamme, le **TUC** moyen est relativement élevé (**65 %**), ce qui traduit un positionnement concurrentiel favorable pour les entreprises privées ; les entreprises publiques concurrentes ont beaucoup reculé en terme de part de marché, notamment dans le segment « produits laitiers ».
- La formation des prix des produits laitiers privés :

L'évaluation à la sortie de l'usine est surtout déterminée par les coûts variables de la matière première importée. Les prix des produits privés locaux et étranger sont totalement libres.

Les intrants importés concernent la Poudre de lait (**26%** et **0%** de matière grasse), la **MGLA** (matière grasse anhydre), les ferments, le Cheddar et autres fromages de pâtes pressées. Voici les prix à la consommation de quelques produits laitiers (Fromages) privés locaux :

Unité : Dinar courant

Produits	Prix
<b><u>Fromages :</u></b>	
▪ F : « Le Berbère » :	
- 08 portions.....	.....60
- 16 portions.....	.....110
- Barre 1 kg.....	.....390
- DdL. Fines herbes .....	.....90
▪ Groupe BEL	
*F : « La Vache qui rit » :	
- 08 portions .....	.....75
- 16 portions .....	.....120
- Barre 1 k .....	.....450
- Kiri.....	.....90
*F : « PICON » :	
- 08 portions.....	..... 60
- 16 portions.....	.....100
▪ F : « TIPTOP » :	
- 08 portions.....	..... .50
- 16 portions.....	.....95
▪ F. Sidi Saada (Camembert)....	.....170
▪ F. Tassili (Camembert).....	..... 190
▪ F. Coulommiers (Le Berbère)...	.....320
▪ F. Faucon (Le Berbère).....	.....270
<small>Source : Établi par nous à travers une enquête auprès des commerçants.</small>	

Tableau n° 08: Prix à la consommation de quelques principaux produits laitiers privés (2007/2008)

Entreprises du secteur privé	Fromages	Yaourts et desserts lactés frais	Lait liquide	Crème de lait	Beurre
DANONE/Djurdjura		■			
Fromagerie Noble SARL	■				
Générale laitière Industrie SARL	■	■	■		
La jeune vache	■				
YOP MILK Eurl					
Djurdjura/RAMDY SARL	■				
Laiterie SAFI SARL	■		■	■	■
PATURAGE D'ALGERIE	■		■		
SARL PRILAIT : Fromagerie Le Berbère	■				■
SAFILAIT SARL	■	■	■		
Laiterie ElMarai Echarkia Eurl	■		■		■
SARL FALAÏT : Tartino	■				
SOPLAIT SARL	■	■	■		
TAMMY SARL	■				
TIFRA LAIT SARL	■		■		
Groupe BEL : la vache qui rit	■				
SARL ZAKY	■		■		
Fromagerie TIPTOP	■				
TCHIN LAIT (CANDIA)			■		
Entreprises publiques					
Laiterie COLAITAL	■	■	■	■	
LFBDOUOUAOU	■		■		■
Laiterie DBK	■		■	■	
Laiterie ARIBS	■	■	■	■	
Laiterie EDOUGH	■		■	■	■
Laiterie El Mansourah	■	■	■	■	■
Laiterie TESSALA	■		■	■	■
Laiterie Sidi-Saâda	■	■	■		
Laiterie CLO ORAN	■		■	■	
Laiterie NUMEDIA		■	■	■	
Laiterie TELL		■	■	■	
Laiterie AURES		■	■	■	
Laiterie Sud-Lait			■		
Laiterie la Source			■		
Laiterie du Sahel			■		
Laiterie Sidi-Khaled		■	■		■
Laiterie El-Emir					
Laiterie AMIZOUR			■		

Tableau n° 09 : Les principales entreprises présentes en Algérie et leurs produits (2007)

Source : Etablie par nous à partir des rapports 2006 du Ministère de l'industrie.

#### 4. CARACTERISTIQUES DU MARCHÉ NATIONAL DES PRODUITS LAITIERS ET DE SON ENVIRONNEMENT :

En se basant sur des rapports du Ministère de l'Industrie, du Ministère des PME et de l'Artisanat, et sur études faites en collaboration (Nous et l'international financial corporation IFC) dans le cadre du programme d'appui au développement des PME en Algérie, nous avons essayé de définir les conditions internes et externes dans lesquelles évoluent nos entreprises du lait et des produits laitiers.

D'une autre manière, l'objectif principal de cette analyse a pour objet de capitaliser le maximum de données dans le cadre d'une analyse stratégique, et ce pour identifier les forces et les faiblesses, les menaces et les opportunités qui caractérisent les entreprises algériennes du lait et des produits laitiers.

Pour cela nous avons choisis les entreprises qui occupent des parts importantes sur le marché national, **19** entreprises privées et **18** entreprises publiques. Nous allons les classer selon l'ordre suivant :

Classification 1 : Par le niveau des effectifs

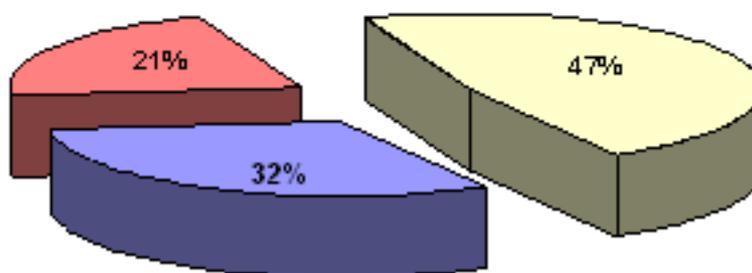
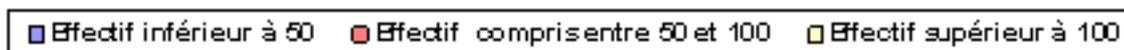


Fig. n° 11 : Niveaux d'effectif des entreprises du secteur de l'industrie laitière

Source : Etablie par nous à partir des rapports du Ministère de l'Industrie.

La classification des entreprises du secteur de l'industrie laitière, selon la taille dégage une prépondérance des entreprises relativement élevée :

- La part des entreprises dont l'effectif est inférieur à 50 salariés est de **32%**
- La part des entreprises dont l'effectif est compris entre 50 et 100 salariés est de **21%**
- La part des entreprises dont l'effectif est supérieur à 100 salariés est de **47%**.

Cette dernière catégorie intègre les entreprises des marques fort connues en Algérie à l'instar des entreprises du lait et des produits laitiers (laiteries Soummam et la SARL TCHINLAIT, la Fromagerie Le Berbère, etc.)

De plus, le faible coût de la main d'œuvre est un facteur explicatif de la préférence des entreprises pour des processus faiblement automatisés.

Classification 2 : Par le niveau des capacités de production

Le taux d'utilisation des capacités des laiteries **reflète** bien la situation de cette industrie, caractérisée par une **surcapacité** du segment « pasteurisation ». Cette surcapacité est aussi, **illustrée** par le faible taux d'utilisation des capacités du secteur public **46%**.

Classification 3 : Par le nombre d'entreprises par régions

Le choix de la région centre comme lieu d'implantation des entreprises de l'industrie laitière s'explique par l'importance de son marché, en tant que marché de consommation et en tant que plate-forme de distribution pour le reste du pays surtout pour les produits laitiers tel que les Fromages comme on peut le voir sur le tableau n°10.

Il est à signaler par ailleurs, l'importance de la région d'AKBOU pour le yaourt. Cette région s'impose comme la plateforme commerciale d'importance. L'implantation des deux

leaders du marché du yaourt, **DANONE** et **SOUMMAM**, a fait de cette région la première destination des distributeurs de gros.

Pour ce qui est des fromages, il est à signaler l'importance de deux principales wilayas : Alger et Oran.

Tableau n°10 : Répartitions des fromageries par région en Algérie

Wilaya	part %
Adrar	4,17
Blida	12,5
Tlemcen	4,17
<b>Alger</b>	<b>20,83</b>
Sétif	4,17
Annaba	4,17
Constantine	4,17
Mostaganem	8,33
Mascara	8,33
<b>Oran</b>	<b>20,83</b>
Ain de fla	4,17
Ghilizane	4,17

Source : Etablie par nous a partir des rapports du Ministère de l'Industrie.

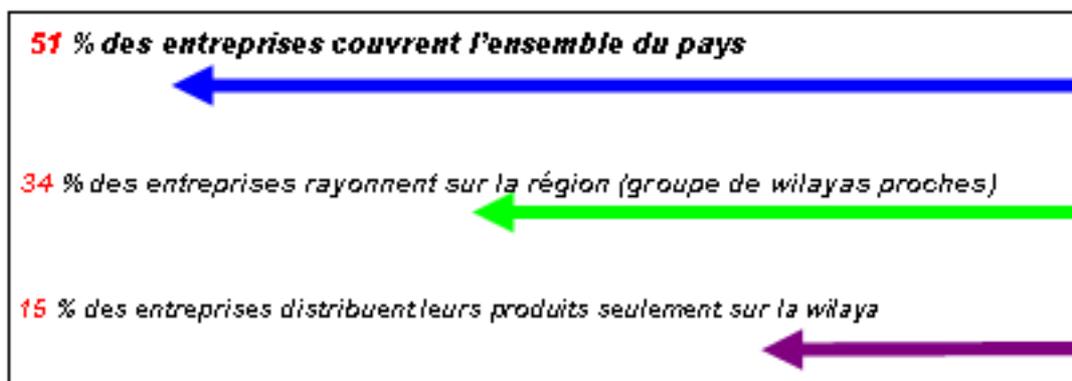


Fig. n°12 : Le rayon de distribution des produits par les entreprises du secteur de l'industrie laitière

Cette structure s'explique par le poids des entreprises fabriquant les yaourts, fromages et glaces dont la distribution est assurée sur une base nationale, contrairement aux laits liquides dont la distribution est régionale voire même locale.

Le marché des produits laitiers est national, puisque **51%** des entreprises couvrent l'ensemble du territoire. Ce rayonnement est sous-tendu par le développement du transport en froid ; et par la concentration des producteurs au niveau de la région centre.

En général, les circuits de mise en marché et les circuits de distribution des laits 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 dégager trois grandes catégories de circuits :

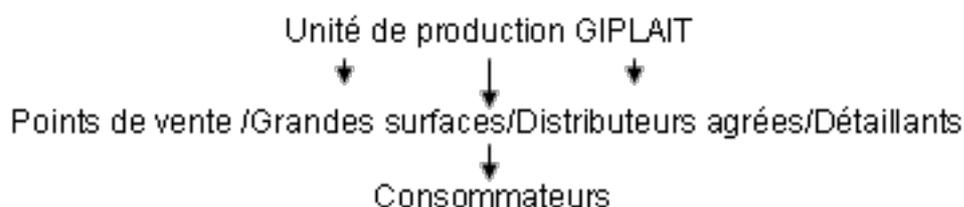
- Les circuits informels (C1)

Concernent l'autoconsommation et la vente de proximité du lait cru et des produits laitiers fabriqués de manière artisanale (leben, Raib, d'jben, 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. Ces circuits occupent encore une place importante, puisqu'ils assurent environ le tiers de la consommation totale du lait. <sup>41</sup>

· Les circuits formels (C2)

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 importées pour être revendues en l'état. <sup>42</sup>



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

· Les circuits émergents (C3)

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 de produits de longue conservation (poudre de lait et lait infantile) et parfois la gamme du frais (fromage à pâte dure, beurre) .

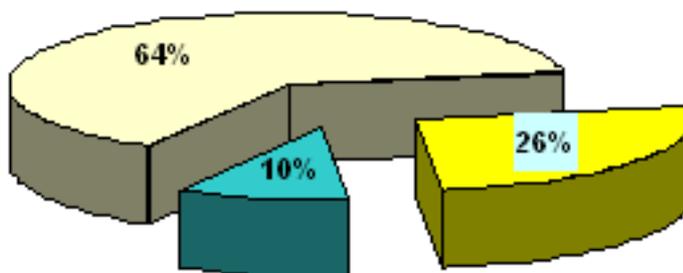


Fig. n°13 : Garantie de livraison par les entreprises du secteur de l'industrie laitière

Source : Établie par nous à partir des rapports du Ministère de l'Industrie.

<sup>41</sup> BENCHARIF. A, 2000. Stratégies des acteurs de la filière lait en Algérie et partenariat Nord-sud CIHEAM-IAMM,

<sup>42</sup> BENCHARIF. A, 2000. Stratégies des acteurs de la filière lait en Algérie et partenariat Nord-sud CIHEAM-IAMM,

La formule la plus répandue dans la livraison des produits est celle assurée de façon conjointe par le producteur et le distributeur-grossiste (système mixte). La part des entreprises assurant le transport par les moyens propres est aussi significative (26%). Ainsi, Le colportage s'impose dans le marché de l'industrie laitière comme l'un des facteurs clé de succès.

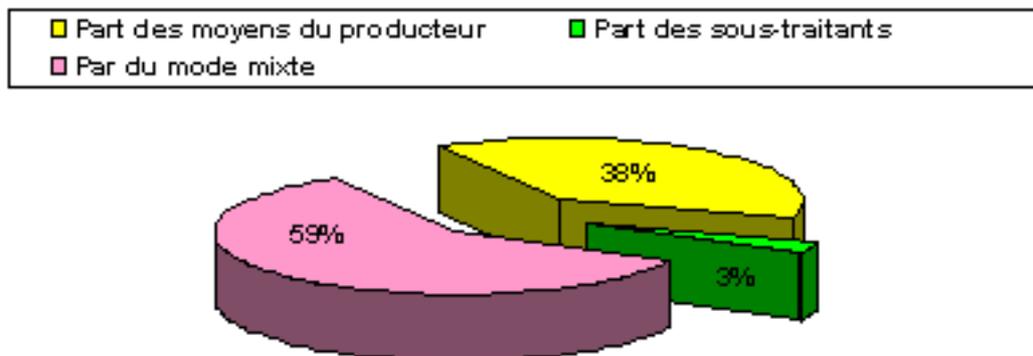


Fig. n°14 : Mode de livraison par les producteurs

Source : Ministère de l'Industrie.

Les entreprises qui assurent le transport des produits, recourent à des moyens divers :

- Plus de la moitié (59%) utilisent des moyens mixtes (flotte propre et affrètement),
- Près de 40%, se limitent à leurs propres moyens,
- Une partie infime (3%) ne dispose pas de moyens de transport.

Les moyens de transport constituent un investissement important pour les entreprises de l'industrie laitière.

- Classification 5 : Par l'origine des inputs

La figure n°15 montre la forte dépendance du secteur de l'industrie laitière, des marchés extérieurs. Cela constitue une contrainte forte, en raison des fluctuations des cours mondiaux de la poudre de lait et la tension persistante sur ce marché.

Les taux de dépendance des approvisionnements extérieurs sont élevés pour toutes les activités. Cette dépendance tient essentiellement à la faiblesse de la production nationale de lait cru, obligeant les fabricants à recourir à la poudre de lait importée. Les inputs locaux sont essentiellement constitués d'emballages.

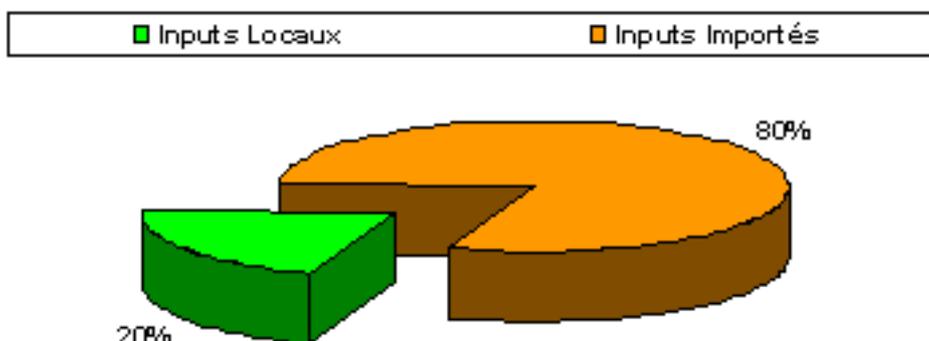


Fig. n°15 : Provenance des inputs toutes gammes de produits confondues

Source : Ministère de l'Industrie.

Le niveau de consommation du lait et produits laitiers en Algérie s'établit à un niveau relativement élevé. Le flux des importations joue, en conséquences, un rôle important dans la régulation du marché national du lait et des produits laitiers. Les entreprises laitière fonctionnent globalement sur la base de productions importées à l'instar de la poudre de lait, de la matière grasse anhydre (MGLA) et des fromages. Selon le CNIS, la facture globale des importations en produits laitiers a évolué à la hausse passant de **426 millions US\$** en **1999** à **742 millions US\$** en **2005 (+256 milles tonnes** de poudre de lait et MGLA) et ce, compte tenu de l'accroissement des volumes importés et du renchérissement, enregistré depuis **2004**, des coûts des matières premières sur les marchés mondiaux.

- Classification 6 : Par la politique commerciale

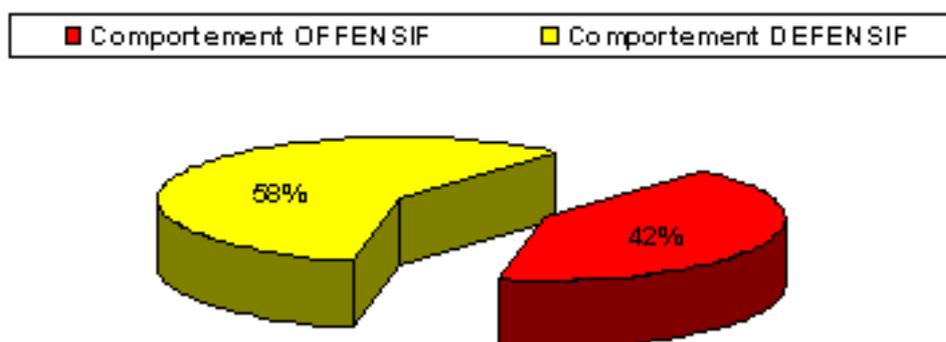


Fig. n°16 : Le comportement commercial des entreprises du secteur de l'industrie laitière pour faire face à la concurrence (Offensif ou Défensif)

Source : Ministère de l'Industrie.

Nous avons évalué les entreprises choisies selon les attitudes suivantes :

- Actions de mise en œuvre d'une véritable politique concurrentielle
  - Densité de la gamme
  - Bonne qualité du produit
  - Bon rapport qualité/prix
  - Politique fidélisation clientèle
  - Différentiation de la gamme (gamme spécifique)
- Actions de MARKETING
  - Publicité par affichage et autocollants
  - Publicité par insertion de placards dans la presse
  - Participation aux foires
  - Mise à disposition de congélateurs
- Veille concurrentielle
  - Connaissance du marché
  - Suivi des concurrents
- Moyens de commercialisation
  - Individualisation d'une structure de vente
  - Disponibilité d'une force de vente
  - Budget de communication

- Approche planifiée des ventes.
- Prise en charge du transport des produits.

Les entreprises du secteur de l'industrie laitière dégagent une dominante d'un comportement défensif, avec **58%**. Le poids des activités lait est à l'origine d'un tel comportement. Cette activité est devenu un segment à faible marge, n'incitant pas à accroître les parts de marché.

Le comportement peut paraître différent du précédent, mais peut s'expliquer par le contexte concurrentiel du marché. Le marché des produits laitiers commence à se structurer et à adopter les pratiques commerciales des entreprises leaders. La présence de DANONE, de CANDIA et de LA VACHE QUI RIT, impose les facteurs clés de succès. Les entreprises sont obligées de suivre et d'appliquer ces pratiques.

Nous devons nous attendre à une forte restructuration du marché où la taille critique serait celle qui permettra le financement de budgets **Recherche & Développement** et publicitaire de plus en plus élevés.

- Classification 6 : Par la demande du lait et des produits laitiers

**a) Evolution de la consommation du lait et des produits laitiers :**

	<b>Unité : kg/an/hab.</b>			
	<b>1979</b>	<b>1988</b>	<b>2000</b>	<b>2006</b>
<b>Total lait et dérivés</b>	<b>61,35</b>	<b>71,94</b>	<b>82,6</b>	<b>87</b>
Lait pasteurisé	<b>15,28</b>	<b>28,84</b>	<b>34,2</b>	<b>30,64</b>
Lait frais	<b>21,68</b>	<b>9,94</b>	<b>11,4</b>	<b>-</b>
lait concentré	<b>4,8</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
lait en poudre	<b>0,45</b>	<b>4,15</b>	<b>12,3</b>	<b>12,5</b>
Lait fermenté (Leben et Raib)	<b>9,91</b>	<b>7,51</b>	<b>8,5</b>	<b>9,99</b>
<b>Produits laitiers</b>	<b>9,23</b>	<b>21,5</b>	<b>16,2</b>	<b>22,49</b>

Tableau n° 11 : Evolution de la consommation du lait et des produits laitiers

Source : Ministère de l'industrie.

La consommation moyenne a fortement augmenté, enregistrant une croissance de **+35%** durant la période **1980/2006**. Cet accroissement s'est accompagné d'un changement dans la structure de consommation :

- Forte progression du lait pasteurisé **(+200%)**,
- Forte baisse du lait frais **(-51%)**,
- Apparition et développement du lait en poudre,
- Forte augmentation des produits laitiers **(+241%)**.

La consommation du lait et dérivés a fortement progressé, se situant à un niveau relativement élevé **(+114 L/hab/an.)**, comparé aux pays voisins- la Tunisie **(87 L)** et le Maroc **(55 L)**. Elle se situe entre **200** et **500L** en Europe, en raison de la forte consommation des produits laitiers (yaourt, fromage), et notamment de fromage. <sup>43</sup>

<sup>43</sup> Rapport Ministère de l'industrie.

**b) L'évolution de la demande globale est fonction des paramètres suivants :**

- Le taux d'accroissement démographique, encore élevé (1,5% par an),
- Le taux d'urbanisation (+ 5% par an),
- L'amélioration du pouvoir d'achat (4 à 7% par an de croissance des dépenses des ménages selon les prévisions du FMI et de la Banque Mondiale),
- L'amélioration de l'offre des produits (Qualité, Innovation, Prix).

L'accroissement de la consommation par tête se situe surtout au niveau des produits laitiers (yaourts, fromages et glaces). Le Ministère de l'Agriculture estime la part d'évolution des produits laitiers en 1980/2006 à 29 % en 2006.

Nous observons un continuum du modèle de consommation évoluant vers les modèles de consommation nord méditerranéens. Le marché du lait et produits laitiers présente des perspectives d'évolution importantes.

**c) Le modèle de consommation du lait et dérivés répond aux caractéristiques suivantes :**

- Le lait est un produit de base dans la ration alimentaire avec un apport nutritionnel essentiel, notamment pour les jeunes et les personnes vulnérables ;
- Le lait assure un rôle d'équilibre social, appuyé par une forte politique publique de soutien à la consommation ;
- Les produits laitiers (yaourts, fromages, glaces) sont très prisés par les consommateurs et présentent une élasticité revenu élevée.
- Les produits laitiers sont réputés de luxe et assurent un attrait sur les hauts revenus.

#### **4.1. LES POINTS FORTS ET LES POINTS FAIBLES DU MARCHÉ :**

---

• **Les points forts :**

**Au plan de la Production :**

- 1) Procès conforme aux normes (sanitaire...)
- 2) Bonne gestion de la maintenance
- 3) Equipements performants

**Au plan de la Qualité :**

- 1) Bonne qualité des produits
- 2) Contrôle qualité, optimisé
- 3) Existence d'une démarche qualité

**À plan du potentiel de Développement :**

- 1) Investissement de diversification produit
- 2) Investissement d'extension de capacité
- 3) Investissement additionnel de productivité

• **Les points faibles :**

**Au plan de la Production :**

- 1) Manque d'équipements
- 2) Lay out non adapté
- 3) Infrastructures et bâtiments insuffisants et inadéquats

**Au plan de la Qualité :**

- 1) Système qualité peu développé
- 2) Contrôle laboratoire insuffisant
- 3) Points critiques au sens de l'HACCP élevés

**Au plan du potentiel de Développement :**

- 1) Absence de développement des qualifications humaines
- 2) Absence de développement d'outils de gestion
- 3) Absence de développement du système qualité

**4 .2. LES OPPORTUNITES ET LES MENACES DU MARCHÉ :**

Opportunités	Menaces
Potentiel de développement de la demande	Forte dépendance des importations de matières premières
Volonté politique de développement de la production agricole	Blocage des prix de vente du lait pasteurisé conditionné en sachet
Volonté des pouvoirs publics de promouvoir le partenariat international	Surcapacités du potentiel industriel de transformation
Politique d'appui à la collecte	Faible pouvoir d'achat des consommateurs

## CONCLUSION :

Le contexte concurrentiel du marché du secteur de l'industrie du lait et des produits laitiers est en phase de transition. Longtemps sous le monopole des entreprises publiques, le marché s'est ouvert rapidement, ce qui a entraîné l'émergence de nouvelles entreprises.

La structure concurrentielle du marché varie selon les segments de la filière laitière :

- Au niveau de l'amont agricole, la concurrence est éclatée entre de milliers de producteurs (cheptels de petite taille) non organisés ; le système coopératif a beaucoup régressé.
- Au niveau de la collecte et de la mise en marché du lait cru, la concurrence est aussi éclatée. Elle est composée de milliers de collecteurs qui travaillent pour le marché « subventionné » mais aussi le marché informel (lait non contrôlé).
- Au niveau de la première transformation, le marché reste dominé par les filiales du groupe GIPLAIT (plus de 50% des parts de marché). Ce segment peu rémunérateur intéresse peu les entreprises privées ; les filiales publiques travaillent souvent à perte.
- Au niveau de la deuxième transformation, le marché est dominé par quelques firmes de renom. Ainsi, le marché du yaourt est dominé par DANONE (40% des parts), SOUMMAM (20% des parts). Le marché du fromage fondu (à tartiner) est dominé par quelques producteurs dont BEL.
- Le fromage à pâte pressée (de type camembert) est contrôlé par 4 principaux producteurs (SIDI SAADA, DBK, TIFRA LAIT, PATURAGES d'ALGÉRIE).
- La concurrence internationale demeure limitée aux fromages, mais peut se développer dans l'avenir en raison du démantèlement douanier.

Le marché est en phase de restructuration et va tendre vers des formes de concentration. Les opérations de privatisation en cours, et le développement de la grande distribution est un autre facteur favorisant ce mouvement.

## CHAPITRE III : PRESENTATION DE LA SARL PRIPLAIT/ FROMAGERIE « *LE BERBERE* »

Le lait est considéré comme un aliment complet. Il est conditionné ou transformé en produits laitiers pour la consommation quotidienne. Ces produits laitiers sont nécessaires pour la santé, ils contribuent de façon importante à satisfaire nos besoins nutritionnels et à maintenir un état de santé optimal. Parmi ces produits, nous nous intéressons dans notre étude au fromage fondu.

• **100 g** de fromage fondu apportent autant de protéines que **85 g** de viande ou de poisson et que **3** yaourts ou **150 g** de fromage frais.

Nous dénombrons plus de **400** variétés de fromages classés en **08** principales familles. Ce qui différencie ces familles c'est : la nature du lait, la texture, les procédés de fabrication. Parmi ces familles, nous trouvons **le Fromage Fondu**, et son histoire est beaucoup plus récente par rapport à d'autres fromages, car les premiers essais de fonte eurent lieu en Europe, dès **1908** : en pays de montagne, avec des fromages à pâtes pressées cuites.<sup>44</sup>

en **1911**, la société suisse «**G EBER** » commercialise pour la première fois un fromage fondu à base d'emmental (fromage au lait de vache à pâte pressée cuite parsemée de trou). Un procédé inventé par **Walter Gerber & Fritz Stetter** permet de transformer la pâte finement granuleuse en une émulsion stable. Le but est d'obtenir des fromages à longue durée de conservation.

En **1929**, apparaît une nouvelle génération des fromages fondus sur le plan texture : Fromages fondus à tartiner et ce, grâce à la découverte des poly-phosphates comme sels de fonte émulsifiants.<sup>45</sup>

Aujourd'hui, il existe plusieurs dizaines de fromages fondus, associé à des crèmes de *gruyère*, crème de *roquefort*, et d'autres. Pour obtenir une variété de goûts, on peut associer aussi : *des olives, champignons, fines herbes, oignon, fruits de mer, etc.*

La principale matière première des fromages fondus est bien entendu le fromage, auquel on associe souvent d'autres produits laitiers. Ces fromages appartiennent généralement aux pâtes pressées, cuites ou non cuites.

De tous les fromages, les fromages fondus ont la plus longue durée de conservation. Il est préférable de les laisser dans leur emballage d'origine et de ranger dans un lieu sec et frais.

La production du Fromage Fondu en Algérie a connu un développement remarquable ces dernières années. Parmi les entreprises qui ont opté pour la fabrication de ce produit, et qui ont réussi à s'imposer dans le marché local nous avons choisi la Fromagerie « **Le Berbère** » .

---

<sup>44</sup> www.cniel.com

<sup>45</sup> Idem.

## 1. HISTORIQUE ET CARACTERISTIQUES DE LA FROMAGERIE LE BERBERE :

La Fromagerie « **Le Berbère** » est une société à responsabilités limitées (**SARL**) sous le nom de PRIPLAIT. Elle a été créée en mars **1996** par (04) quatre associés. A cette époque, la production annuelle du fromage fondu était de **5350 Tonnes**. Un projet d'investissement lancé en parallèle a permis de réaliser une nouvelle usine, située dans la zone d'activité **Amara II à Cheraga** .

L'explosion du marché des fromages en Algérie au cours de la période **1999 –2004** a permis à la Fromagerie « **Le Berbère** » d'estimer d'une position importante au niveau national dans le marché des Fromages fondus (en barres et en portions) avec une part de marché de **30%**(SARL PRIPLAIT).

Au cours de cette période, son Capital social a connu une augmentation remarquable passant de **10.000.000 DA** en **1996** a **150.000.000 DA**, favorisée en cela par les bénéfices successifs réalisés depuis.

Tableau n° 12 : Evolution du capital social de la Fromagerie « Le Berbère »

Années	Initial	Augmentation	Total
1996	10.000.000	-	-
1999	10.000.000	40.000.000	50.000.000
2002 - 2006	50.000.000	100.000.000	150.000.000

Source : documents internes de la Fromagerie « Le Berbère ».

L'Unité de production est située dans une zone d'activité à **Amara II. Cheraga**, Alger. Sa superficie est de **4000 m2**, sa capacité de production a atteint les : **6500 Tonnes/an** en **2001**.

Cette usine compte aujourd'hui un effectif de **156** personnes. Elle est dotée d'équipements de dernière génération utilisant des technologies de pointe. Leur laboratoire est entièrement équipé pour les contrôles physico-chimiques et bactériologiques en technologie de fonte.

La Fromagerie « **Le Berbère** » a pour objet global :

- La Production Industrielle des produits laitiers : en particulier les Fromages Fondus (en portions et en barres),
- La commercialisation des produits laitiers importés : en particulier les Fromages Camembert,
- L'approvisionnement de toutes les régions d'Algérie.

La Fromagerie « **Le Berbère** » a orienté son activité, dès le début vers le fromage fondu en barre de **1,9 kg** et en boîte de **16** pour le fromage fondu en portions. Ensuite, le nombre de produits s'est multiplié pour offrir une gamme de plus en plus large (quantités et goûts, emballages, etc.), tels : des boîtes de **08,16** et **24** portions pour les fromages fondus en portions et des barres de **100 g**, **400 g**, **800 g** et **1 kg** pour les fromages fondus en barres, sans oublier les produits **IKIL** : c'est des fromages fondus en portions carrées aux arômes naturels (fines herbes, roquefort, et autres).

## 2. METIERS ET DOMAINES D'ACTIVITES :

La Fromagerie « **Le Berbère** » a comme principale activité la fabrication des fromages fondus. Ces derniers se caractérisent par leur goût, leur composition, leur texture ainsi que par leur consistance. Cette entreprise propose différents produits à des prix accessibles à tous les consommateurs.

Cette activité de fabrication fait appel à un processus technologique moderne allié au potentiel de recettes.

Toutefois, l'activité de négoce n'est pas exclue du champ d'activité de la Fromagerie. En effet, depuis sa création, la Fromagerie « **Le Berbère** » a pratiqué occasionnellement la revente en état des matières premières, plus précisément de la poudre de lait et de Cheddar. Mais l'activité principale reste la production. La Fromagerie « **Le Berbère** » s'est concentrée sur l'activité de fabrication (activité à valeur ajoutée importante) en utilisant la matière première au lieu de la vendre.

A partir de **2006** et dans un nouveau mode de développement, la Fromagerie « **Le Berbère** » a commencé à commercialiser en Algérie d'autres types de fromages. Nous citons à titre d'exemple : **Le Camembert, Le jBen**. C'est des fromages importés de France, plus exactement de Marseille et commercialisés sous la marque et sous l'emballage du **Berbère**.

Le métier de la Fromagerie « **Le Berbère** » s'exprime dans un seul domaine d'activité (Mono activité), celui de la fabrication du fromage fondu qui représente **69,87%** du chiffre d'affaires de l'entreprise en **2006**. Par contre les produits importés et commercialisés en **2006** (Camembert, Poudre de lait, Cheddar, etc.) représente **30,13%** comme l'illustre dans le tableau n°13.

La modernisation des équipements et installations techniques d'une part, et les analyses effectuées au sein de laboratoire tout au long du processus de fabrication d'autre part, permettent à la Fromagerie « **Le Berbère** » de mettre sur le marché des produits uniques dont la qualité est irréprochable.

Unité : 1000 DA

	Produits Fabriqués			Produits Commercialisés	
	Fromage en portion	Fromage en barre	Fromage aux aromes naturels	Camembert	Autres
Le chiffre d'affaires	243.937	286.389	3.518	128.960	114.947
Pourcentage (%) Du chiffre d'affaires	30,14 %	35,38 %	4,35 %	15,93 %	14,2 %

Tableau n° 13 : Répartition du Chiffre d'affaires par type de produits en 2006

Source : Etabli par nous à partir des documents internes de la Fromagerie « Le Berbère ».

### 3. STRATEGIE DE « LE BERBERE » :

La Fromagerie « **Le Berbère** » a réussi à se distinguer des autres producteurs présents sur le marché Algérien, en proposant un fromage fondu différent et de qualité supérieure, en matière de goût, de composition, de texture et de consistance.

De plus, la Fromagerie propose ce produit à un prix abordable, lui offrant un rapport **Qualité/Prix** attirant et donc un avantage concurrentiel important.

Par conséquent, cette stratégie de différenciation a permis de fidéliser le client en lui donnant le sentiment que le produit qui lui est offert à quelque chose d'unique.

La Fromagerie « **Le Berbère** » malgré sa création récente, a pu mettre en place une image de marque forte et une notoriété élevée qui lui a permis également de s'imposer sur le marché des Fromages Fondus.

La différenciation de la Fromagerie « **Le Berbère** » repose sur plusieurs avantages concurrentiels dont le prix, la qualité et la technologie. La Fromagerie s'est rendu compte des risques que représente cette stratégie, surtout avec les changements que connaît le marché mondial, notamment l'augmentation des prix des matières premières (Poudre de lait, Cheddar), et l'apparition des technologies récentes utilisées par les principaux concurrents (Tartino, Piccon). Nous citons à titre d'exemple, la garantie Ultra Haute Température (**UHT**) qui offre une longue durée de vie pour le produit, etc.

### 4. CULTURE DE L'ENTREPRISE :

La culture de l'entreprise est définie selon **M.T HEVENET** comme étant « *Un ensemble des valeurs partagées, rites, mythes, symboles et histoire de l'organisation* ».

Les concepts d'image, de projet et de culture d'entreprise ne doivent pas être confondus. L'identité de l'entreprise englobe tous ces concepts et représente l'ensemble des éléments qui constituent la spécificité de l'entreprise.

#### 4.1. LE PARADIGME STRATEGIQUE DE LA FROMAGERIE « LE BERBERE » :

---

Le paradigme stratégique de La Fromagerie « **Le Berbère** » s'articule autour de cinq (**05**) principes :

- L'amélioration du rythme de vie des consommateurs en leur présentant des produits à valeur nutritionnelle **250 mg** de Calcium soit **31%** de l'apport journalier recommandé,
- Des produits de qualité à des prix pas cher (abordable par toutes les catégories),
- Des produits exceptionnels (texture et consistance) avec une meilleure recette et un goût sain, savoureux et authentique,
- L'augmentation de la gamme (diversification des produits) ;
- Des produits disponibles partout en Algérie et à l'étranger,

#### 4.2. LES VALEURS DOMINANTES :

---

« Se sont les codes comportementaux qui ont forgé l'histoire de l'entreprise et ses pratiques de management et les valeurs déclarées » (**PETERS & WATERMAN 1980**)

Une analyse approfondie de la stratégie de La Fromagerie « **Le Berbère** » permet d'identifier cinq (**05**) valeurs fondamentales :

- **L'accessibilité** : grâce à des prix intéressants (pas chers) permettant de viser un marché de masse (en croissance), absence de rupture,
- **La notoriété** : et ce par une différenciation de qualité qui lui procure une image de marque forte et la concentration sur cette marque phare « **Le Berbère** », qui connaît une très forte popularité en Algérie,
- **La disponibilité** : on enregistre la présence du produit **Berbère** dans tout le territoire national.
- **La fonctionnalité** : qui vise à simplifier la vie du consommateur en proposant des produits d'une grande simplicité d'utilisation, (tircelle),
- **L'adaptabilité** : une relation continue avec les tendances du marché en vue d'adapter l'offre des produits aux désirs de la clientèle,

### 4.3. LE SYSTEME DE POUVOIR ET DE CONTROLE :

---

L'analyse du capital montre que La Fromagerie « **Le Berbère** » est contrôlée par quatre personnes physiques dont l'essentiel ressource est liée au développement de l'entreprise. Autrement dit, il s'agit d'une entreprise gérée par **04** associés chacun possède les mêmes pouvoirs de contrôle.

Cette structure du capital peut entraîner des choix et des orientations divergentes notamment en matière de gestion (orientations et choix). En particulier, la peur de perdre le contrôle de l'entreprise et une partie de son patrimoine incitent les dirigeants à la prudence. Ceci se traduit le plus souvent par le renoncement à des opérations de croissance externe.

### 4.4. LES SYMBOLES :

---

**M.THEVENET** définit les symboles comme suit : « *Les symboles sont des signes (logo, style, tenue vestimentaire, etc.) chargés d'informations culturelles liés aux valeurs essentielles. Ils servent aussi d'éléments de communication tant en interne qu'en externe* ».

#### 4.4.1. LA MARQUE ET LE LOGO :

La marque est un concept très riche auquel on peut attribuer plusieurs types de définitions :

- La définition commerciale : « 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 services d'un vendeur ou d'un groupe de vendeurs et à les différencier de concurrents » (**KOTLER et DUBOIS, 1997**).
- La définition économique : « La marque est un signal de différenciation et de profit Monopolistique » (**KAPFERER et THOENING, 1994**).
- La définition publicitaire : « La marque est un potentiel de ventes futures déposé dans le subconscient de milliers d'individus » (**Herbin in Roux, 1986**).
- La définition juridique : « La marque est un signe servant à distinguer les produits ou les services d'une entreprise de ceux d'une autre entreprise » (**KAPFERER et THOENING, 1994**).

La Fromagerie « **Le Berbère** » est associée à trois étoiles qui figurent dans sa charte graphique et son logo, il représente trois certifications internationales, autrement dit, trois titres internationaux qui reconnaissent et certifient la qualité du Fromage **Le Berbère** .

Tant dit que les valeurs de la marque **Le Berbère** sont la naturalité, la simplicité, l'authenticité, et surtout l'originalité. La marque est associée à trois couleurs Bleue, Rouge, et Jaune qui figure dans sa charte graphique et son logo



Le système culturel du **Berbère** se traduit en particulier par le slogan **Le Berbère Meilleure Recette et Goût Authentique**, que l'on retrouve dans de nombreuses actions de communications et sur les emballages de ses produits

#### 4.4.2. LES MYTHES ET LES TABOUS :

**Les mythes** : c'est les histoires et les anecdotes qui circulent dans l'entreprise

Depuis sa création en **1996**, la Fromagerie **Le Berbère** s'est lancée dans un vaste programme d'investissement basé notamment sur l'acquisition des équipements à processus technologique avancé, ponctué par le lancement du fromage fondu « **Le Berbère** », dont l'originalité, la qualité, le prix, la disponibilité et la valeur nutritive, ont été du goût du consommateur algérien. C'est en fait, cette stratégie, basée sur la modernisation et la simplicité, qui a permis à la fromagerie de se propulser.

**Les Tabous** : c'est les situations qu'il ne faut pas aborder au sein de l'entreprise.

Il est vrai qu'en dépit d'une réussite remarquable, la Fromagerie connaît une certaine défaillance dans sa structure organisationnelle, traduite par l'absence de plusieurs compartiments jugés primordiaux dans une entreprise de cette taille. Aussi, il faut souligner que hormis le fromage fondu, aucune autre innovation n'a été réalisée, laissant ainsi échapper des opportunités certaines visant à acquérir des parts de marché supplémentaires.

#### 4.4.3. LES RITES ET LES ROUTINES :

Depuis sa création, la Fromagerie « **Le Berbère** » s'est limitée à mettre en place une démarche marketing basée sur une approche de médiatisation, notamment: La participation aux Tombola, Foires, Jeux., surtout pour le lancement des nouveaux produits.

# CHAPITRE IV : DIAGNOSTIC STRATEGIQUE DE LA FROMAGERIE « LE BERBERE »

La Fromagerie « **Le Berbère** » est une entreprise mono- activité, cela veut dire qu'elle opère sur un seul segment stratégique. Pour s'y développer et pour s'adresser à différents types de clients, la Fromagerie « **Le Berbère** » doit proposer une gamme très large de produits, ceci en exploitant les diverses technologies qu'elle maîtrise. Ce faisant, elle met en œuvre un seul flux d'opérations, qui va de l'approvisionnement en matières premières à la commercialisation des produits.

L'activité Fromage fondu représente **69,87%** du chiffre d'affaires de l'entreprise en **2006**. Depuis sa création en **1996**, Le Berbère a réussi à se procurer une part de marché très importante, il est le numéro **2** de ce marché ultra concurrentiel, après le groupe BEL Algérie avec ces deux marques « **la vache qui rit** » et « **le picon** » .

Sur ce segment, la Fromagerie « *Le Berbère* » connaît une progression constante de son chiffre d'affaires depuis 1996.

La Fromagerie « *Le Berbère* » dispose de trois principales gammes de produits :

- Les Fromages fondus en Barres (**100g, 400g, 800g, 1kg, 1,9kg**) représentent le plus gros du marché des fromages fondus avec **35,38%** du chiffre d'affaires en **2006** et **45%** de part de marché national. Sur ce marché, la Fromagerie a développé ce positionnement grâce à des produits caractérisés d'une part par leur goût, leur composition, leur texture et leur consistance, d'autre part par un rapport **qualité/prix** très intéressant.
- Le Fromage fondu en portions qui vient en deuxième position, représente **30,14%** du chiffre d'affaires de la Fromagerie, avec **25%** de part de marché.
- Les Fromages fondus en portions carrées aux arômes naturels : fines herbes, roquefort, saumon, crevette, à la crème (**5%**).

## 1. DIAGNOSTIC INTERNE :

Pour une entreprise, le diagnostic interne vise à porter un jugement sur les ressources, compétences et atouts dont-elle dispose, et à évaluer son activité et ses performances récentes. En d'autres termes, ce diagnostic permet de savoir si les ressources et les compétences mises en place par l'entreprise, sont capables de soutenir son développement et de faire face à des enjeux futurs. Il permet en outre :

- D'apprécier la capacité financière de l'entreprise ;
- D'évaluer son potentiel technologique et industriel (notamment les projets de développement des produits).

- D'étudier la fonction commerciale de l'entreprise et les ressources (ressources humaines à titre d'exemples) dont elle dispose.

### 1.1. DIAGNOSTIC FINANCIER :

---

L'objet de l'analyse financière est d'évaluer la capacité de l'entreprise à financer son développement et à satisfaire les exigences de ses apporteurs de capitaux (Banques, Clients, Fournisseurs).

L'analyse portera d'abord sur l'étude de la structure des bilans avant de porter notre attention sur l'équilibre financier en considérant les paramètres clés : Cash-flow, Fond de Roulement, besoins en Fonds de Roulement et Trésorerie, avant d'examiner quelques ratios importants pour enfin indiquer l'état de santé de la Fromagerie, ainsi que l'état de rentabilité financière.

Rappelons brièvement quelques définitions :

**Définition du bilan :** « sur le plan économique et financier, le bilan est une description à un moment donné du total des ressources investies dans l'entité et des emplois qui ont été faits. Le bilan est toujours équilibré, il y'a égalité entre le total des emplois et le total des ressources». <sup>46</sup>

**L'actif du bilan :**

« L'actif regroupe l'ensemble des biens et des créances détenues par l'entreprise. Ils sont classés par ordre de liquidité croissante. Le degré de liquidité d'un bien indique la rapidité avec laquelle il peut se transformer en monnaie ». <sup>47</sup>

L'actif se décompose en :

- **Actif immobilisé :** « L'actif immobilisé est composé des biens destinés à servir de façon durable à l'activité de l'entité ».
- Il représente les moyens d'exploitation qui regroupent les éléments les moins liquides, à savoir bâtiments, terrains, équipements de production, stock outils, créances d'une durée supérieure à une année.
- **Actif circulant :** « Il est composé de l'ensemble des biens qui n'ont pas vocation à rester de façon durable dans l'entreprise ». Nous retrouvons dans cette catégorie, les stocks, les créances envers les clients ou les tiers, les disponibilités telles que : les valeurs à l'encaissement, la caisse, etc.

**Le passif du bilan :**

« Il regroupe l'ensemble des ressources dont dispose l'entreprise pour financer ses emplois. Ils sont classés par ordre d'exigibilité croissante ». <sup>48</sup> Il se décompose en : capitaux propres, capitaux permanents, total dettes (à court et long terme).

#### 1.1.1. EVOLUTION DE L'ACTIF DE LA FROMAGERIE LE BERBERE :

---

<sup>46</sup> BARREAUX. J & DELEHAY.J, 2001. Gestion financière. Ed DUNOD, Paris.

<sup>47</sup> IDEM.

<sup>48</sup> BARREAUX. J & DELEHAY.J, 2001. Gestion financière. Ed DUNOD, Paris.

**Unité : 1000 DA**

<b>Poste</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
Investissements nets	229 052	230 430	194 871	147 287
Indice	-	<b>100%</b>	<b>84,57%</b>	<b>63,93%</b>
Créance M.L.T	972	4 551	3 794	3 927
Actif immobilisé	230 024	234 980	198 665	151 214
Indice	-	<b>100%</b>	<b>84,55%</b>	<b>64,35%</b>
Stock	364 864	158 355	288 987	171 072
Indice	<b>100%</b>	<b>43,40%</b>	<b>79,20%</b>	<b>46,89%</b>
Créance C.T	70 638	92 595	145 388	128 384
Disponibilités	2 230	2 333	7 770	16 855
Actif circulant	437 732	253 283	442 145	316 317
<b>Total de l'actif</b>	<b>667 757</b>	<b>488 264</b>	<b>640 810</b>	<b>467 525</b>
Indice	<b>100%</b>	<b>73,12%</b>	<b>95,96%</b>	<b>70,02%</b>

*Tableau n°14 : Evolution des principaux postes de l'Actif des bilans de la Fromagerie « Le Berbère »*

Source : Etabli par nous a partir des TCR de la Fromagerie « **Le Berbère** » /SARL Priplait.

De ce tableau, nous constatons que le montant du total actif a connu des progressions aléatoires durant la période étudiée.

Les autres postes de l'actif ont connu des variations modérées, n'affectant nullement la structure de l'actif

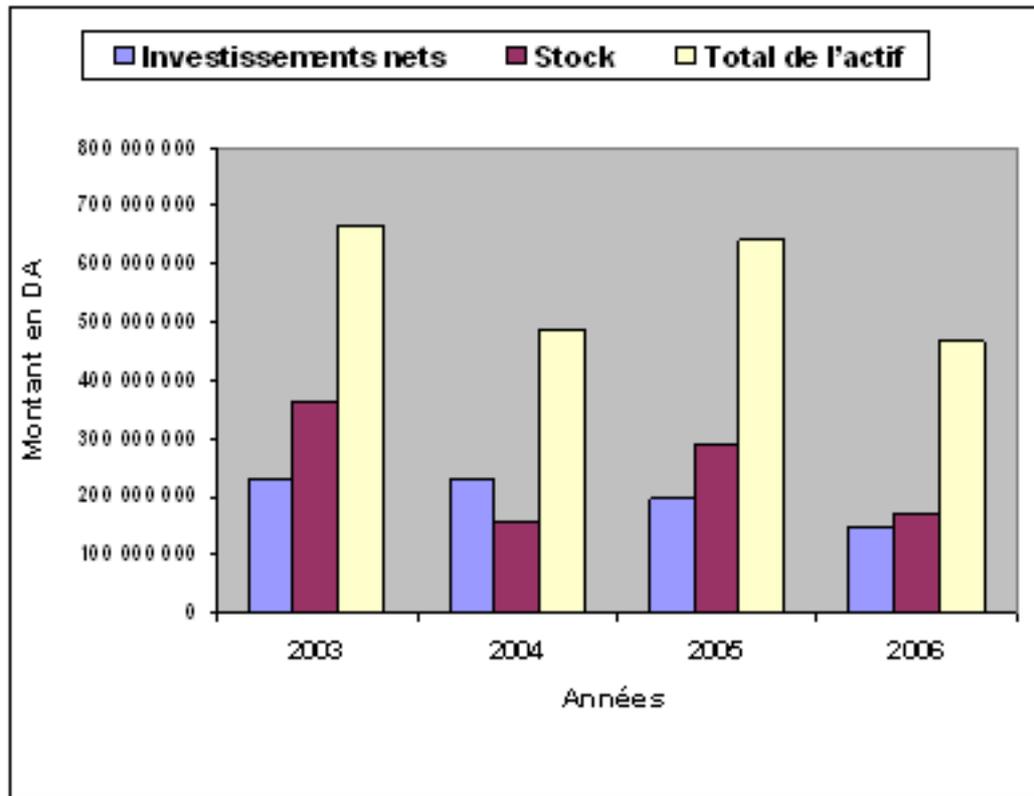


Fig. n°17 : Evolution de la structure de l'actif

Source :Etabli par nous a partir des documents internes de la Fromagerie « **Le Berbère** ».

La structure de l'actif a connu une tendance baissière en **2006**, après avoir atteint un pic en **2003**. En effet, le total de l'actif a baissé remarquablement en **2006** pour deux raisons majeures :

- La régression de l'actif immobilisé par la pratique des amortissements (aucun investissement n'a été réalisé durant l'année **2006**). L'actif immobilisé a diminué de **230 024 542 DA** à **151 213 615 DA** entre **2003** et **2006**.
- La diminution remarquable des stocks passant de **288.987.469 DA** en **2005** à **171.072.269 DA** en **2006**, justifiant ainsi le chiffre d'affaires réalisé en **2006** (notamment la production vendue).

### 1.1.2. EVOLUTION DU PASSIF :

Les Fonds Propres de la Fromagerie « **Le Berbère** » ont connu une amélioration durant la période étudiée. Ils ont atteint **285 850 millions** de DA.

Parallèlement à l'actif, les capitaux permanents ont un poids lourd dans la structure du passif, avec **93%** du total bilan en **2006**, et **90%** en **2005**. Cependant, sa valeur a régressé en **2006** de façon considérable, et ce, suite au remboursement d'emprunt à long terme qui est passé de **581.892 millions** de DA en **2005** à seulement **148.592 millions** de DA en **2006**, laissant ainsi une bonne capacité d'emprunt éventuelle pour la Fromagerie.

Le passif circulant demeure insignifiant dans la structure du passif avec seulement **7%** en **2006** du total bilan.

Unité : 1000 DA

Poste	2003	2004	2005	2006
Fonds propres	255 217	263 846	274 668	285 850
DLMT	278 397	188 229	307 223	148 592
Capitaux permanents	533 614	452 075	581 892	434 443
Indice	<b>100%</b>	<b>84,72%</b>	<b>109,05%</b>	<b>81,42%</b>
DCT	134 143	36 188	58 918	33 083
Totale dettes	412 540	224 418	366 142	181 675
Indice	<b>100%</b>	<b>54,40%</b>	<b>88,75%</b>	<b>44,04%</b>
<b>Totale Passif</b>	<b>667 757</b>	<b>488 264</b>	<b>640 810</b>	<b>467 525</b>

Tableau n°15 : Evolution des principaux postes du Passif des bilans de la Fromagerie « Le Berbère »

Source : Etabli par nous a partir des TCR de la Fromagerie « Le Berbère » /SARL Priplait.

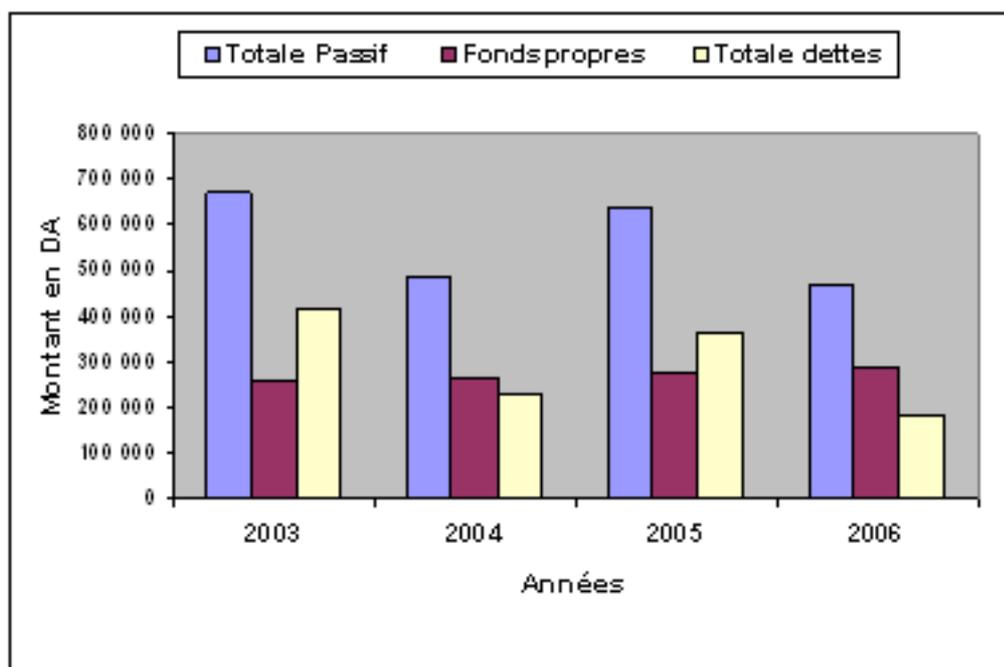


Fig. n°18 : Evolution de la structure du passif

Source :Etabli par nous a partir des documents internes de la Fromagerie « Le Berbère ».

### 1.1.3. ANALYSE DE L'EQUILIBRE FINANCIER :

#### A. Cash-flow :

Le cash-flow, est un indicateur intéressant pour apprécier la capacité financière d'une entreprise.

$$\text{Cash-flow} = \text{Résultat net de l'exercice} + \text{Dotations aux amortissements}$$

Tableau n°16 : Evolution du Cash-flow de la Fromagerie

**Unité : 1000 DA**

	2003	2004	2005	2006
<b>Résultat net</b>	8 806	8 629	10 822	13 182
<b>Dotations aux amortissements</b>	46 942	39 625	44 462	37 163
<b>Cash-flow</b>	55 748	48 254	55 284	50 345

Tableau n°16 : Evolution du Cash-flow de la Fromagerie

Source :Etabli par nous a partir des TCR de la Fromagerie « **Le Berbère** » /SARL Priplait.

A travers ce tableau, nous pouvons dire que les cash-flows dégagés en **2006**, ont connu une légère baisse, et ce en dépit des bénéfices réalisés, en constante évolution.

Les dotations aux amortissements ont, de leur côté, enregistré une surprenante diminution, malgré la croissance du montant des amortissements.

**B. La Trésorerie :**

« La trésorerie recouvre l'ensemble des moyens à court terme dont dispose l'entreprise pour faire face à ses dépenses de toute nature » <sup>49</sup> .

$$\text{Trésorerie} = \text{Fonds de roulement} - \text{Besoin en fonds de roulement}$$

**Unité : 1000 DA**

	2003	2004	2005	2006
<b>Fonds de roulement</b>	303 590	217 095	383 227	283 229
<b>Besoins en fonds de roulement</b>	301 359	214 762	375 457	266 373
<b>TRESORIE</b>	2 231	2 333	7 770	16 856

Tableau n°17 : Evolution des grandeurs de l'équilibre financier de la Fromagerie

Source :Etabli par nous a partir des TCR de la Fromagerie « **Le Berbère** » /SARL Priplait.

<sup>49</sup> BARREAUX. J & DELEHAY.J, 2001. Gestion financière. Ed DUNOD, Paris.

- **Les Fonds de Roulement** : représentent la part des capitaux permanents qui ne financent pas les investissements net, et qui vont servir à financer les besoins liés au cycle d'exploitation.

$$\text{Fonds de roulement (FR)} = \text{Capitaux permanents} - \text{Actif immobilisé}$$

- **Le besoin en fonds de roulement** : Il résulte des décalages liés au cycle d'exploitation. Don il est la part des besoins liés à l'activité qui n'est pas financée par les ressources dégagées par l'activité.

$$\text{Besoin en fonds de roulement (BFR)} = (\text{Stocks} + \text{Créance CT}) - \text{Dette CT}$$

Les grandeurs structurelles confirment bien l'équilibre financier de l'entreprise avec un fonds de roulement, régulièrement positif, couvrant une part très importante des Besoins en fonds de roulement, et générant ainsi une trésorerie positive durant les quatre exercices d'analyse, comme le montre bien le tableau précédent.

Cette évolution est le résultat du remboursement des dettes structurelles, qui a provoqué la baisse du Fonds de Roulement en **2006**, malgré l'injection des résultats positifs dans les capitaux permanents, et la pratique des amortissements relevés dans l'actif immobilisé.

#### 1.1.4. APPROCHES PAR LES RTIOS :

- Ratio de financement des immobilisations :

**Unité : 1000 DA**

	2003	2004	2005	2006
<b>Capitaux permanents</b>	533 614	452 075	581 892	434 443
<b>Actif immobilisé</b>	230 025	234 981	198 665	151 214
<b>Ratio</b>	<b>2,32</b>	<b>1,92</b>	<b>2,93</b>	<b>2,87</b>

Tableau n°18 : Evolution du ratio de financement des immobilisations

Source :Etabli par nous a partir des TCR de la Fromagerie « **Le Berbère** » /SARL Priplait.

D'après ce tableau, nous constatons une stabilité vers une amélioration au cours des deux derniers exercices.

La tendance de ce ratio, confirme bien l'analyse de l'évolution du Fond de Roulement faite supra. En effet, la structure du haut du bilan n'échappe pas à la logique que l'actif immobilisé doit être couvert intégralement par des capitaux permanents, faisant ressortir ainsi un Fond de Roulement positif durant les quatre années.

- Ratio d'autonomie financière :

**Unité : 1000 DA**

	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
<b>Fonds propres</b>	255 217	263 846	274 668	285 850
<b>Total des dettes</b>	412 540	224 418	366 142	181 675
<b>Ratio</b>	<b>0,62</b>	<b>1,18</b>	<b>0,75</b>	<b>1,57</b>

*Tableau n°19 : Evolution du ratio d'autonomie financière*

Source :Etabli par nous a partir des TCR de la Fromagerie « **Le Berbère** » /SARL Priplait.

Nous constatons que ce ratio a une tendance en dents de scie. Après un surendettement en **2005**, la Fromagerie a su redresser la situation, en procédant à un remboursement considérable d'emprunts contractés.

Ratio de gestion :

**Unité : 1000 DA**

	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
<b>Valeur ajoutée</b>	76 643	85 013	114 602	115 512
<b>Chiffre d'affaires</b>	495 133	630 590	685 327	809 487
<b>Ratio</b>	<b>0,15</b>	<b>0,13</b>	<b>0,17</b>	<b>0,14</b>

*Tableau n°20 : Evolution du ratio de gestion VA/CA*

Source :Etabli par nous à partir des TCR de la Fromagerie « **Le Berbère** » /SARL Priplait.

D'après ce tableau, nous remarquons que le ratio a connu une légère diminution en **2006**, du fait notamment de la détérioration de la marge de production, et ce en dépit d'une augmentation considérable du chiffre d'affaires en **2006**, et une marge commerciale assez satisfaisante passant de **8,62%** en **2005** à **13,99%** en **2006**.

L'origine de cette diminution, est l'augmentation du prix de la matière première (la poudre de lait, le cheddar) sur le marché international, et l'évolution du taux de change de la monnaie d'importation (l'Euro).

**Ratios de rentabilité économique :**

Unité : 1000 DA

	2003	2004	2005	2006
<b>EBE</b>	511	2 204	16 341	12 288
<b>Total actif</b>	667 757	488 264	640 810	467 525
<b>Ratio</b>	<b>0,0008</b>	<b>0,0045</b>	<b>0,0255</b>	<b>0,0263</b>

Tableau n°21 : Evolution du ratio de rentabilité économique EBE/ Total Actif

Source :Etabli par nous à partir des TCR de la Fromagerie « **Le Berbère** » /SARL Priplait.

Les données chiffrées de ce tableau, nous montrent que ce ratio a évolué au cours de la période étudiée. La rentabilité des capitaux demeure forte, et en déca des capacités réelles de la fromagerie, mais elle reste confrontée aux opportunités de l'offre du marché national.

Unité : 1000 DA

	2003	2004	2005	2006
<b>EBE</b>	511	2 204	16 341	12 288
<b>Chiffre d'affaires</b>	495 133	630 590	685 327	809 487
<b>Ratio</b>	<b>0,001</b>	<b>0,003</b>	<b>0,024</b>	<b>0,015</b>

Tableau n°22 : Evolution du ratio de rentabilité économique EBE/CA

Source :Etabli par nous à partir des TCR de la Fromagerie « **Le Berbère** » /SARL Priplait.

Ce ratio mesure la capacité de la Fromagerie à générer un résultat positif. Grâce à ces données, nous pouvons constater que le ratio de la rentabilité économique s'améliore d'une année à une autre, pour enregistrer une baisse en **2006**. Bien que le chiffre d'affaires connaisse une tendance croissante de + **1,18%** au cours de la période **2005/2006**, il reste insuffisant, ce qui reflète l'impact d'une nouvelle activité.

Ratios de la rentabilité financière :

Unité : 1000 DA

	2003	2004	2005	2006
<b>Résultat net</b>	8 806	8 629	10 822	13 182
<b>Fonds propres</b>	255 217	263 846	274 668	285 850
<b>Ratio</b>	<b>0,03</b>	<b>0,03</b>	<b>0,04</b>	<b>0,05</b>

Tableau n°23 : Evolution du ratio de rentabilité financière RN / FP

Source :Etabli par nous à partir des TCR de la Fromagerie « **Le Berbère** » /SARL Priplait.

D'après ce tableau nous constatons que la rentabilité financière demeure faible, même si son évolution laisse présager une bonne rentabilité future.

## 1.2. DIAGNOSTIC INDUSTRIEL :

### 1.2.1. LES APPROVISIONNEMENTS :

Les principales sources d'approvisionnement en matières premières de la Fromagerie « **Le Berbère** », proviennent essentiellement de l'étranger comme nous pouvons le voir sur le tableau suivant :

Tableau n°24 : Les origines de la matière première jusqu'à 2007

Matières premières	Principaux fournisseurs
Cheddar	Nouvelle Zélande (FONTERRA) + Australie + Irlande + Belgique + Argentine
Beurre	Canada (IRISH) + France.
Sels de fonte	Allemagne (JOHA).
Poudre de lait	Nouvelle Zélande + Australie.
Aluminiums 145 mm (fromages en portions) Aluminium 330 mm (fromage en barre)	Espagne.
Emballage (cartons, boîtes et étuis)	Algérie (TONIC).

Source :Etabli par nous à partir des documents internes de la Fromagerie « **Le Berbère** ».

Pour ce qui est des consommables (emballages), le principal fournisseur est le leader Algérien TONIC. Par contre l'aluminium (145 mm, 330 mm) est importé d'Espagne.

- Evolution des approvisionnements :

**Unité : 1000 DA**

	2003	2004	2005	2006
<b>Achats des matières premières</b>	429 595	265 229	252 500	420 115

Tableau n°25 : Evolution des achats des matières premières en valeur

Source :Etabli par nous a partir des documents internes de la Fromagerie « **Le Berbère** ».

L'analyse des données de ce tableau, permet de faire ressortir les constatations suivantes :

La Fromagerie « **Le Berbère** » a les moyens de stocker les matières premières (tout type confondu), ce qui lui procure un stock de sécurité important. Ceci explique la diminution

des achats en **2004** et **2005** par rapport à **2003** ou la Fromagerie a acheté avec un montant de **429 595 000 DA**.

En **2006**, nous remarquons l'augmentation des achats des matières premières notamment la poudre de lait et le Cheddar, ceci pour répondre a la demande du consommateur en augmentant la production et en élargissant la gamme de produit.

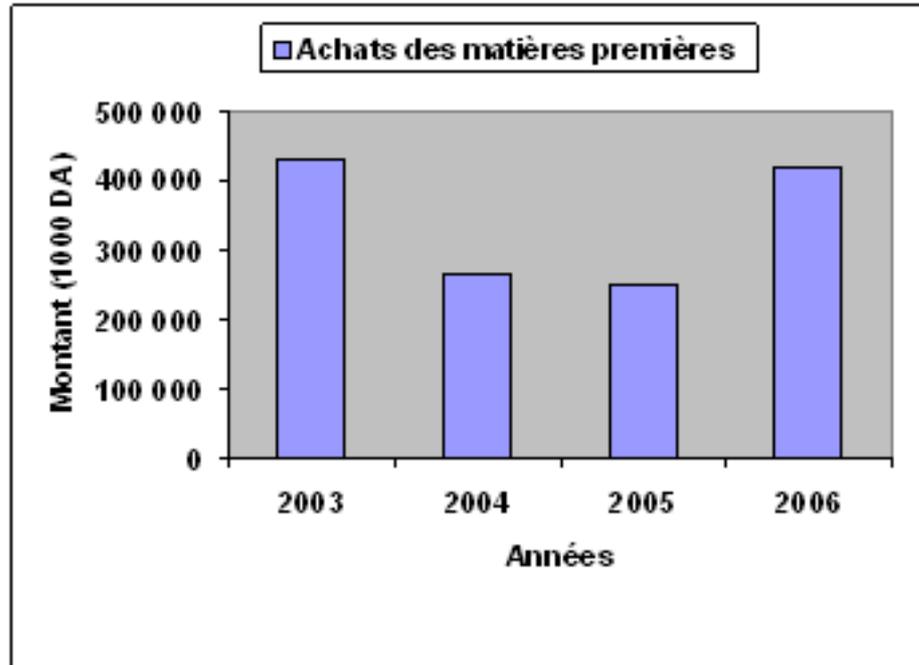


Fig. n°19 : Evolution des achats des matières premières

Source :Etabli par nous à partir des documents internes de la Fromagerie « **Le Berbère** ».

#### Evolution des prix d'achat des principaux produits

L'évolution du marché international des matières premières en général et de la poudre de lait en particulier a connu un mouvement d'accroissement continu du à la hausse des prix en **2007**. Le marché mondial représente ainsi une menace pour l'entreprise et peut rendre plus complexe la gestion des prix de vente des produits.

Le prix du Cheddar a connu également une augmentation au début de l'année **2006**, et étant donné que ce produit est nécessaire pour la production du fromage fondu, la Fromagerie n'a pas le choix, elle prend ces précautions en achetant des quantités importantes de différents fournisseurs.

## 1.2. 2. LA FONCTION PRODUCTION :

### a) La gamme de produit :

Comme l'indique le tableau, actuellement (début **2007**) La Fromagerie « **Le Berbère** » propose **21** produits finis, d'une part les produits fabriqués, d'autre part les produits importés principalement le Camembert. A ces produits s'ajoute le nouveau produit importé **Jben Le Berbère**.

Tableau n°26 : Présentation de la gamme de produit de la Fromagerie « **Le Berbère** »

N°	Produits finis (fabriqués)	Poids	Année de lancement	Nombre de boîtes/barres par cartons
01	Fromage fondu en 08 portions	120 g	1996	54
02	Fromage fondu en 16 portions	240 g	1996	40
03	Fromage fondu en 24 portions	360 g	1999	18
04	Fromage fondu en barre	1,9 Kg	1996	04
05	Fromage fondu en barre	1 kg	2004	08
06	Fromage fondu en barre	800 g	2004	10
07	Fromage fondu en barre	400 g	2005	16
08	Fromage fondu en barre	100 g	2007	-
09	Fromage fondu mini barre goût camembert	250 g	2007	-
10	Fromage en portions carrées IKIL. Fines Herbes	120 g	1996	28
11	Fromage en portions carrées IKIL. goût Roquefort.	120 g	1998	28
12	Fromage en portions carrées IKIL, a la crème	120 g	1999	28
13	Fromage en portions carrées IKIL au Saumon	120 g	1999	28
14	Fromage en portions carrées IKIL au Crevette	120 g	1999	28

Source :Etabli par nous a partir des documents internes de la Fromagerie « **Le Berbère** » /SARL Priplait.

**b) L’atelier de production :**

L’atelier de production est constitué de **03** équipes de travail sous la responsabilité d’un chef d’atelier. Ces équipes se relaient et veillent au bon déroulement de la production, elles sont opérationnelles 24h/24h.

L’atelier de production est composé de 04 sous ateliers gérés par un chef d’équipe (plus les préparateurs). Ce dernier est secondé par un laboratoire, nécessaire au contrôle de la qualité. Le schéma suivant reprend cette architecture :

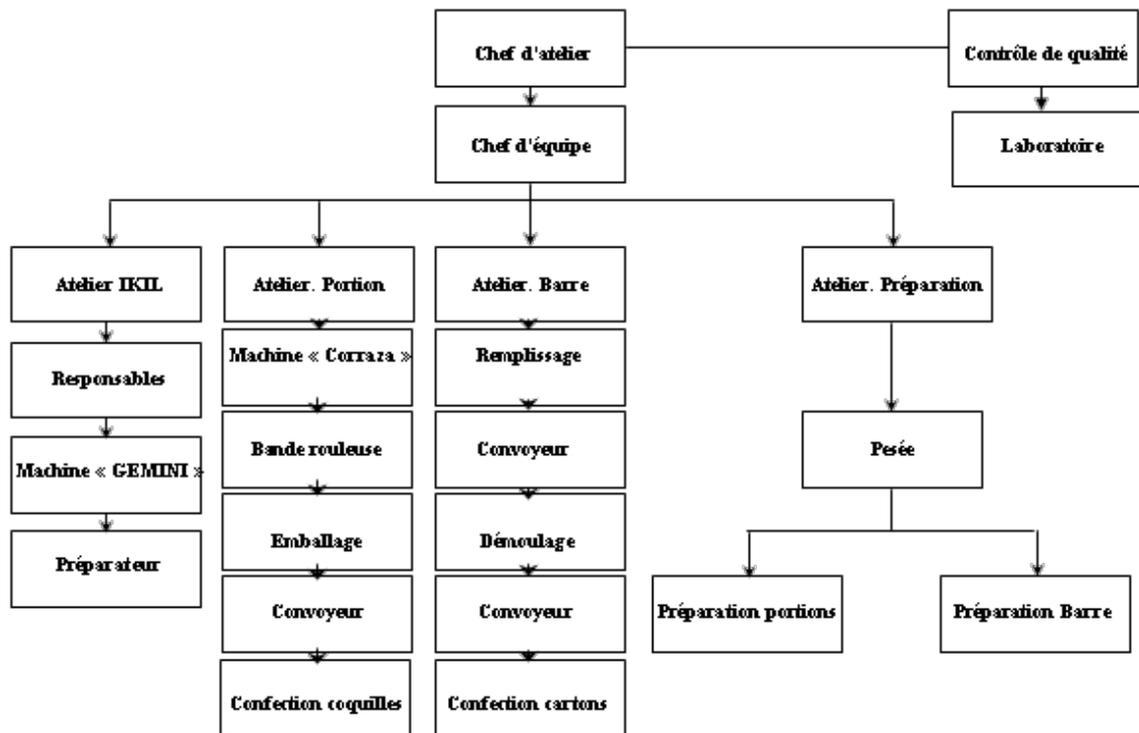


Fig. n°20 : L'organigramme de l'atelier de production de la Fromagerie « Le Berbère » :

### c) Le processus de fabrication :

Le processus de fabrication des fromages fondus est caractérisé par un haut degré de mécanisation, et comporte les phases suivantes :

- **Préparation des fromages**, qui sont mécaniquement écroûtés, découpés, râpés et broyés ;
- Dans de grands mélangeurs, **association de plusieurs variétés de fromages**, d'autres produits laitiers (crème, beurre, lait liquide ou en poudre, lactosérum, caséine...) et de sels émulsifiants : les sels de fonte. On peut aussi leur adjoindre des épices ou des aromates.
- **La cuisson et le brassage** permettent d'obtenir ensuite une pâte homogène et onctueuse ;
- **Le conditionnement** : s'effectue automatiquement : le fromage est coulé, mis en forme soit dans des moules, soit directement dans son emballage définitif. On le trouve dans le commerce en portions triangulaires, carrées, en fines tranches ou en cubes.

Les fromages fondus doivent avoir une teneur en matière grasse (dans la matière sèche) égale ou supérieure à **40%** et une teneur en matière sèche égale ou supérieure à **43%**. Pour les fromages allégés, la teneur en matière grasse (dans la matière sèche) est comprise entre **20** et **30%** et la teneur minimale en matière sèche est de **31%**. Les "crèmes de..." ont un taux de matière grasse compris entre **50** et **60%** (dans la matière sèche).

### d) La capacité de production par type de produit :

Actuellement, La Fromagerie « **Le Berbère** » est dotée d'une capacité de production de l'ordre de **6500 Tonnes/an**, avec une évolution de **+22%** par rapport à l'année **1996**

(depuis sa création), ceci est le résultat de plusieurs facteurs dont la flexibilité du système de production.

Le taux d'utilisation des capacités est fort pour les fromages fondus en Barres et ce, en le comparant au taux d'utilisation pour les fromages fondus en portions, et les fromages fondus en portions carrées aux arômes naturels. Il est de **8,5 tonnes / jour** pour l'ensemble de production des Fromages Fondus en portions de **8, 16 et 24**, et des Fromages Fondus en portions carrées aux arômes naturels. Pour les Fromages fondus en Barres, ce taux est de **10 tonnes / jour** (en premier lieu la barre de **1,9 Kg**).

Ces capacités de production permettent à la Fromagerie « **Le Berbère** » d'atteindre les premières missions de production et satisfaire une part non négligeable de la demande locale et même étrangère **Egypte et Libye (2004/2005)**.

### e) Evolution de la production physique par type de produit :

Globalement, la production de la Fromagerie « **Le Berbère** » évolue à un rythme positif d'année en année.

Nous pouvons dire que l'entreprise réalise des performances en matière de production, c'est ce qui est important, car la performance de l'entreprise requiert la performance de la production et sa capacité à créer de la richesse (Valeur Ajoutée).

Cette évolution sera analysée en considérant les variations des quantités de production par type de produit entre **2002/2003** et **2006**, d'une part, puis les effets des nouvelles stratégies menées par la Fromagerie « **Le Berbère** » d'autre part.

#### · Fromage fondu en portions :

La production du fromage fondu en portions (**08, 16,24**) a connu une croissance continue au cours de la période étudiée.

D'après la Fig. n°21, nous avons constaté que les boîtes de **16** représentent une part importante de la production soit **82 %** avec un niveau qui a atteint **267 579 boîtes** en **2005**.

Pour atteindre un maximum de clients, la fromagerie « **le Berbère** » a développé la production du fromage fondu en portions dans des boîtes de **24** depuis **2002**, mais sa part reste très faible (**1%**).

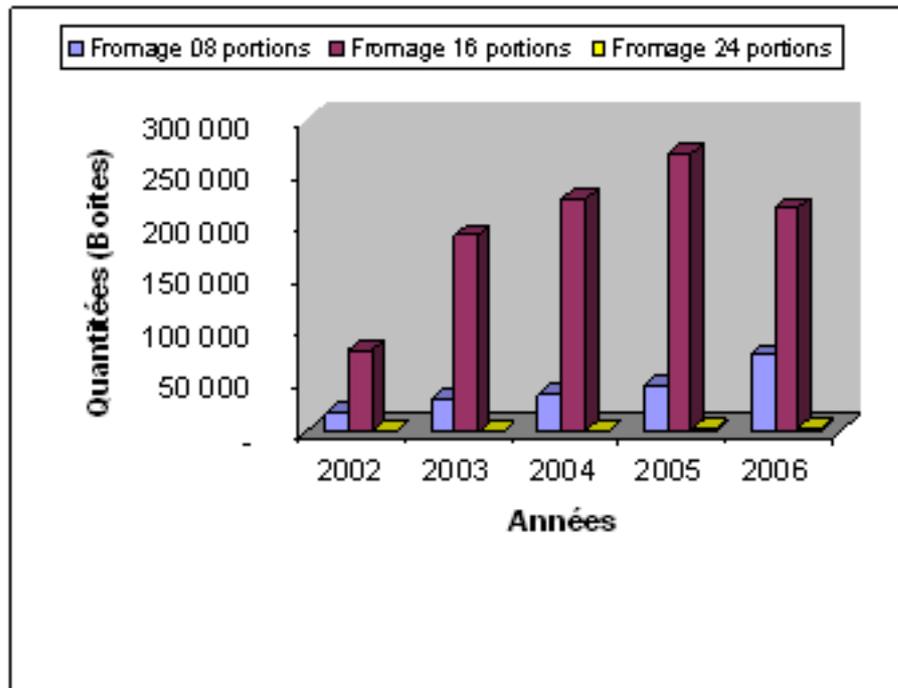


Fig. n°21 : Evolution de la production du fromage fondu en portions 2002-2006

Source :Etabli par nous à partir des documents internes de la Fromagerie « **Le Berbère** ».

La Fromagerie « **Le Berbère** » a diminué sa production des boîtes de **16** portions, par contre les boîtes de **08** portions ont connu une croissance de production qui représenté **17%**.Ce changement rentre dans une nouvelle stratégie pour faire face aux produits concurrents.

Fromage fondu en Barres :

Le premier produit de la Fromagerie « **Le Berbère** » depuis sa création,est le fromage fondu en barre de **1,9 Kg** avec **94,6%** de l'ensemble des productions des fromages en barres. Il s'accroît régulièrement pour atteindre pour la première fois une production de **974 195 Kg** en **2005**, soit **512 734 barres**. L'autre part, soit **5,4%** concerne les barres de **1Kg** et représente **55 722 barres** pour l'année **2006**.

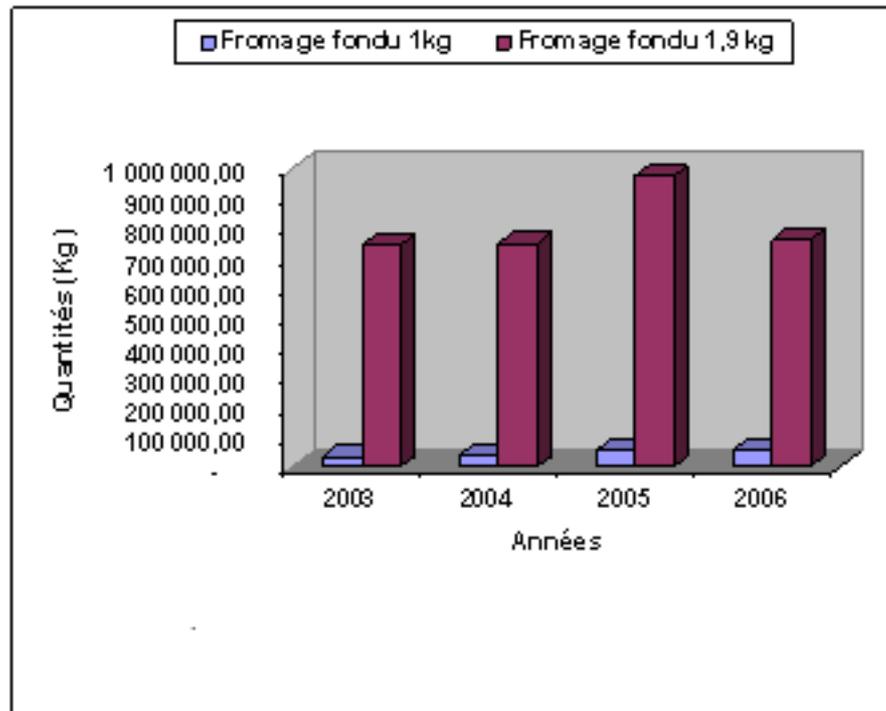


Fig. n°22 : Evolution de la production du fromage fondu en barres 2003-2006

Source :Établi par nous à partir des documents internes de la Fromagerie « **Le Berbère** ».

La Fromagerie « **Le Berbère** », a lancé des mini-barres de **800g** en **2004**, puis des barres de **400g** en **2005**, dans une stratégie d’élargir sa gamme de produits pour garder et pourquoi pas développer sa part de marché.

En **2006**, nous constatons une diminution de la production, ceci est lié surtout à l’augmentation des prix des matières premières.

- Fromage fondu en portions carrées aux arômes naturels (IKIL) :

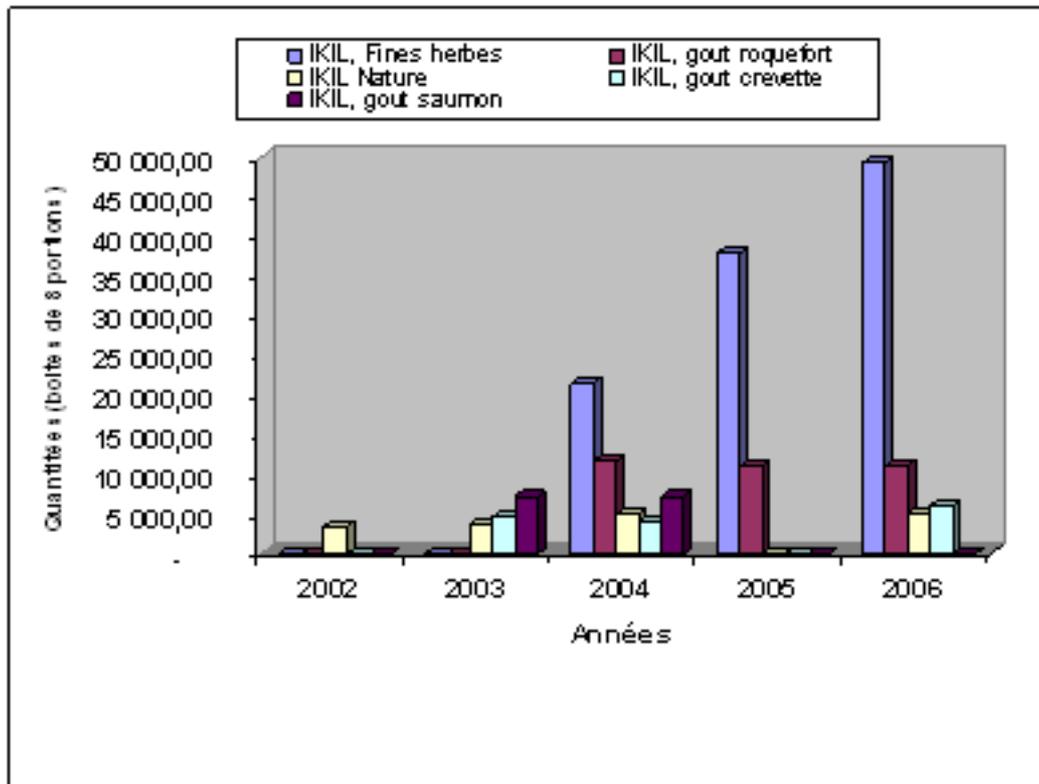


Fig. n°23 : Evolution de la production des produits IKIL 2002-2006

Source :Etabli par nous à partir des documents internes de la Fromagerie « **Le Berbère** ».

A partir de ce graphe, nous pouvons remarquer l'évolution aléatoire que connaît les produits **IKIL** (Fromages fondus en portions carrées aux aromes).

En voulant se différencier des autres concurrents, la Fromagerie « **Le Berbère** » a fourni beaucoup d'effort pour améliorer sa gamme de produits, à savoir le lancement année après année des produits **IKIL** qui sont aujourd'hui au nombre de **05**. Comme nous pouvons le voir sur la figure n°23, le seul produit qui a réussi est **le fromage fondu en portions carrées aux fines herbes**. Ce dernier a connu une croissance continue qui a atteint **49 240 Boîtes** de 08 portions carrées en **2006**.

Pour ce qui est des autres produits, nous trouvons **IKIL** goût roquefort et **IKIL** nature qui connaissent une production selon la demande du marché local.

#### a) La qualité du produit :

Il existe au sein de l'entreprise des procédures de qualité à savoir des Fiches de contrôles et des services vétérinaires fonctionnant d'une manière régulière.

Le contrôle de la qualité se fait par une équipe au niveau du laboratoire et ce par des contrôles physico-chimiques et des recherche microbiologiques des ferments. Il existe quelques opérations qui nécessitent beaucoup de main d'œuvre qualifiée.

Le site de production du fromage **Le Berbère** est en plein projet de certification aux normes ISO 9001/9002. Son stade d'avancement est au stade organisationnel (HCAAP). Ce projet va certainement rassurer les partenaires de l'entreprise et améliorer son image de marque et ainsi que celle de ses produits.

**b) La recherche et le développement de nouveaux produits :**

La recherche et le développement de nouveaux produits sont l'un des facteurs clés qui permettent à l'entreprise d'acquies un avantage concurrentiel durable.

Au sein de la Fromagerie « **Le Berbère** », nous constatons l'absence totale de la recherche et du développement des nouveaux produits, et nous le confirmons par l'absence de budget lié à ce type de fonction.

**1.2.3. LA FONCTION TECHNIQUE :**

**a) LE ROLE DE LA MAINTENANCE :**

La fonction maintenance joue un rôle très important dans la continuité de la production, elle se traduit à titre d'exemple dans des actions d'entretien telles que la révision et le nettoyage des installations.

**b) LES EQUIPEMENTS DE PRODUCTION :**

Etat des équipements :

Les équipements de production sont en bon état (**36%**), avec un taux de vétusté de **64%** (à partir des bilans de la fromagerie). Ces équipements ont été acquis sur les marchés européens en **1996**. Cela explique que la Fromagerie « **Le Berbère** » est en besoins d'investissement et de modernisation. Autrement dit, la Fromagerie doit opter pour des nouvelles acquisitions.

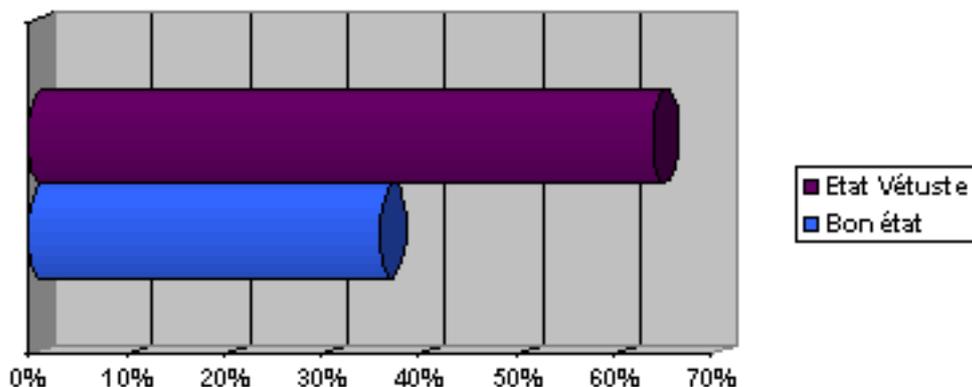


Fig. n°24 : Etat des équipements de la Fromagerie « Le Berbère »

Source :Etabli par nous à partir des documents internes de la Fromagerie « **Le Berbère** ».

Les ateliers de fabrication de fromage fondu sont dotés d'équipements de production de dernières générations. Ils ont été acquis sur les marchés européens. On cite la machine « **CORRAZA** » pour les produits **Berbère** en portions, et la machine « **GEMINI** » pour les produits **IKIL**.

Technologie des équipements :

Sur le plan technologique, nous avons remarqué un niveau très élevé et très satisfaisant soit (**80%**), bien que les investissements réalisés sur les équipements soient limités, ces derniers sont choisis pour sauvegarder et améliorer la qualité des produits. (Voir Figure n°25)

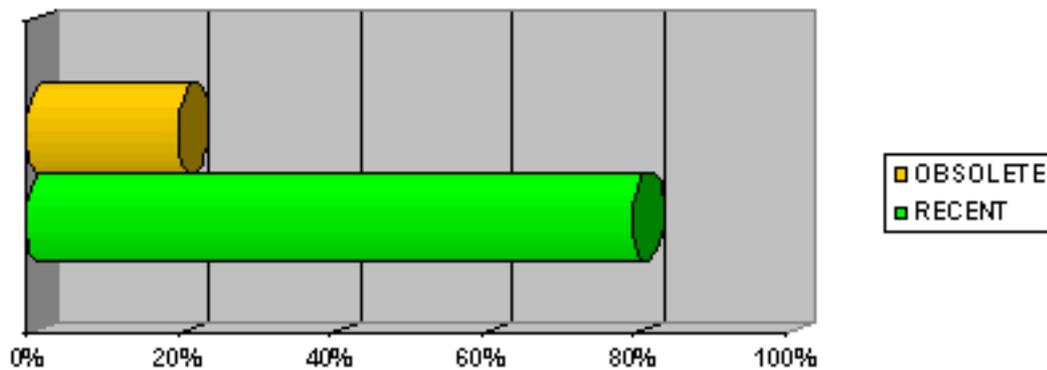


Fig. n°25 : Etat de la technologie utilisée dans la Fromagerie « Le Berbère »

Source :Etabli par nous a partir des documents internes de la Fromagerie « **Le Berbère** ».

La production subit occasionnellement des découpages de circuit qui n'influent pas sur le planning du jour, mais parfois elle subit quelques coupures d'électricité au niveau des machines à intervalles prolongés, ils ont atteint une durée de **39H15mn**. Cela constitue un risque de contamination dans la fabrication des fromages

### 1.3. DIAGNOSTIC COMMERCIAL :

#### 1.3.1. LA FONCTION DISTRIBUTION :

Dans un environnement aussi concurrentiel que celui d'aujourd'hui, la distribution devient une fonction vitale pour l'entreprise. Elle doit créer et développer son propre circuit de distribution, afin de donner à la fonction commerciale plus d'efficacité et de souplesse, mais également offrir à ses clients le meilleur service qui demeure quand même un objectif primordial pour toute entreprise.

Afin de parvenir aux attentes de ses clients, repartis sur tout le territoire national, **la Fromagerie « Le Berbère »** a mis en place des unités commerciales (points de vente). La plus importante se situe à **Cheraga** centre, sa mission consiste en distribution et la vente des produits. Au même titre, une autre unité de production va être créée dans les jours à venir, dont le but de gérer la distribution à l'Est du pays.

Pour ce qui est de la distribution, la Fromagerie n'en possède pas les moyens. Elle travaille avec les grossistes et les distributeurs privés, tout en leur offrant une marge importante, car c'est les principaux clients de la Fromagerie « **Le Berbère** ». Il faut noter que le produit **Le Berbère** est présent sur tout le territoire national.

#### 1.3.2. LES EXPORTATIONS :

La performance d'une entreprise peut être appréhendée par sa dynamique commerciale à l'international, c'est-à-dire par sa capacité à réaliser une partie de son chiffre d'affaire dans un marché autre que son marché local.

Les exportations ne constituent pas un objectif pour La fromagerie « **Le Berbère** ». Les rares opérations d'exportation effectuées en **2004 – 2005** sont des opportunités offertes par le marché libyen. Ce sont les distributeurs de ce pays qui ont démarché les fournisseurs

algériens. Ce marché ne s'est pas renouvelé et l'entreprise « **Le Berbère** » a préféré se concentrer sur le marché local, plus rémunérateur.

### 1.3.3. EVOLUTIONS DES VENTES PAR TYPE DE PRODUIT :

Globalement, l'évolution des ventes globalement peut s'apprécier soit en quantités (Unité vendue) ou bien en valeurs (**DA**). L'évolution en quantités peut nous renseigner sur le volume des unités vendues sans recourir à leurs équivalences en monnaie.

L'examen des données, permet de faire ressortir un certain nombre de constatations.

Fromage fondu en portions :

En ce qui concerne l'évolution des ventes des fromages fondus en portions, d'après la figure n°26, nous pouvons dire :

À partir de **2003**, les ventes en quantités augmentaient d'année en année tout type de boites confondus jusqu'à **2005**.

En **2006**, nous remarquons une dégradation des ventes qui concerne le fromage **16** portions, de **267536 boites** en **2005** à **214624 boites** en **2006** avec un chiffre d'affaires de **243.937 Millions** de DA. Cela s'explique par la concurrence féroce que subie le fromage **le Berbère** sur le marché local qui est en pleine mutation avec l'entrée de nouveaux opérateurs agressifs à savoir **la vache qui rit**. Nous pouvons dire que c'est le moment pour la Fromagerie « **Le Berbère** » de réagir.

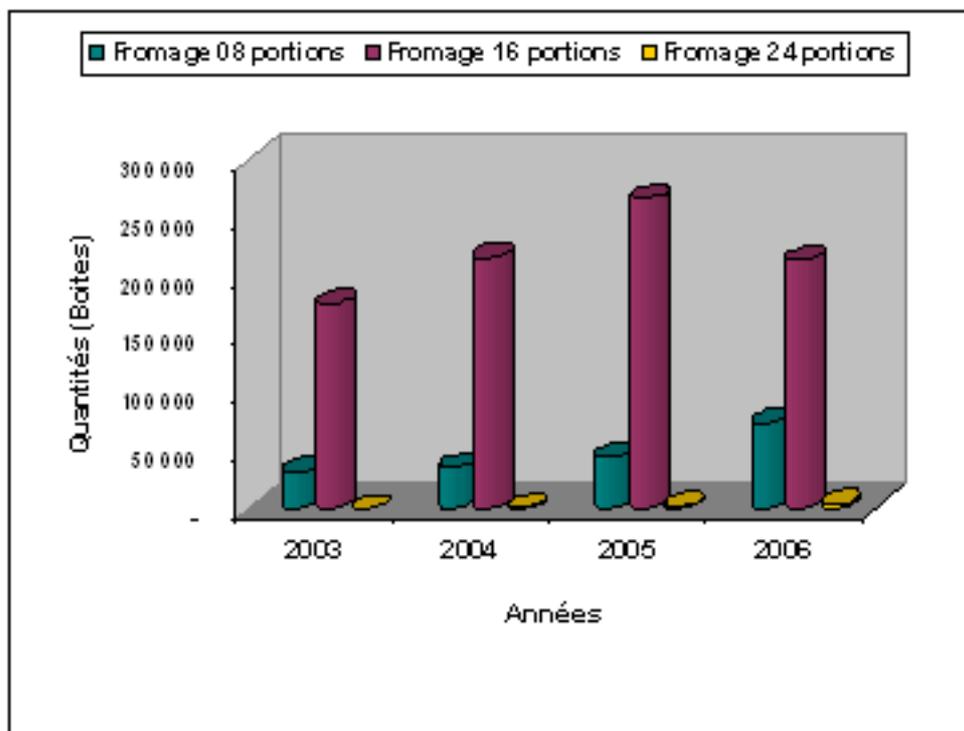


Fig. n°26 : Evolution des ventes du fromage fondu en portions 2003-2006

Source :Etabli par nous à partir des documents internes de la Fromagerie « **Le Berbère** ».

Nous remarquons que le produit : Fromage **16** portions représente l'essentiel des ventes des fromages fondus en portions avec un chiffre d'affaires de **216.223.000 DA**, soit

une très large différence avec le fromage **08 portions** qui vient en 2<sup>eme</sup> position avec un chiffre d'affaires de **19.063.000 DA**, Vient ensuite le fromage **24 portions** avec **8.651.000 DA** du chiffre d'affaires de **2006**.

- Fromage fondu en Barre :

Le fromage fondu en barre **1,9 kg** représente l'essentiel des ventes des fromages en barre depuis sa création en **1996** par rapport au fromage de **1 kg** qui a été crée en **2004**, comme le révèle la Figure n°26.

Ce schéma nous montre aussi l'amélioration des ventes en quantités réalisées par la Fromagerie « **Le Berbère** » avec un taux de croissance de **48 %**, et un chiffre d'affaires qui est passé de **156 469 000 DA** en **2004** à **286389000 DA** en **2006** presque le double, et ceci malgré une diminution de la production des barres de **1,9 kg** au cours de la même année (**400 395 barres**).

L'évolution du chiffre d'affaires est du au :

- Lancement en **2005** du Fromage fondu en mini-barre de **800 g** avec un chiffre d'affaires de **83446976.00 DA**.
- Lancement en **2006** du Fromage fondu en mini-barre de **400 g** avec un chiffre d'affaires de **23862235.00 DA**.

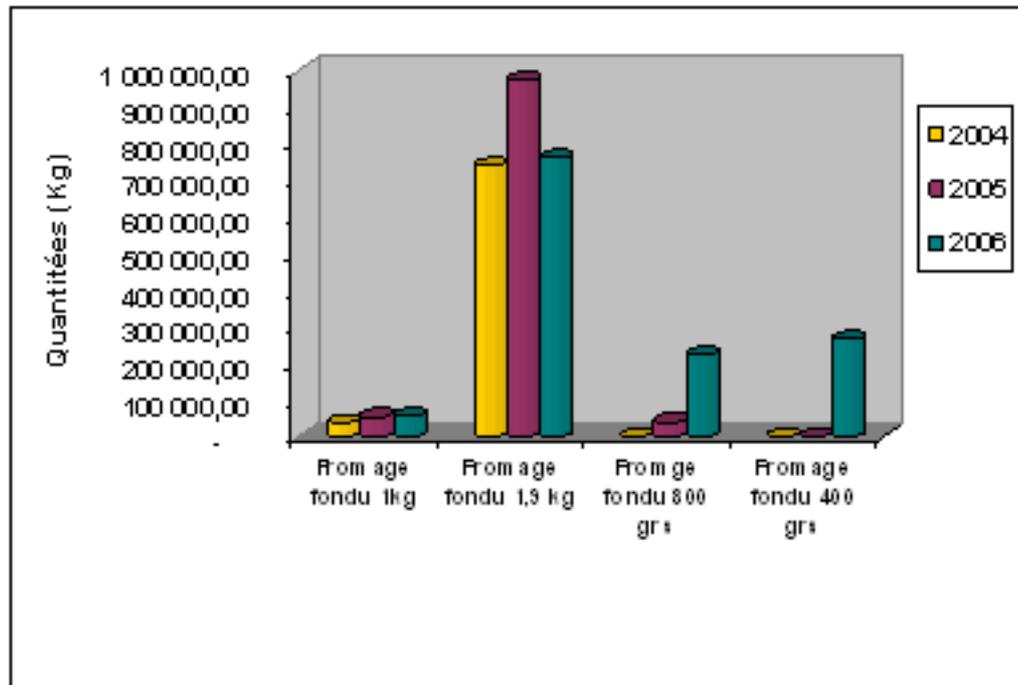


Fig. n°27 : Evolution des ventes du fromage fondu en barres 2003-2006

Source :Etabli par nous à partir des documents internes de la Fromagerie « **Le Berbère** ».

La figure n°27 révèle la part importante de chacun des nouveaux produits dans la structure des ventes de la fromagerie « **Le Berbère** ». Ceci est le résultat de l'élargissement de la gamme de produits adopté par la Fromagerie pour faire face à la concurrence.

Pour continuer dans la même stratégie, la fromagerie a lancé en **2007** le fromage fondu en mini-barres de **100g**.

- Fromage fondu en portions carrées aux arômes naturels (IKIL) :

Comme nous l'avons précisé auparavant, ce produit représente **4,35%** du chiffre d'affaires globale de la Fromagerie « **Le Berbère** » avec **3.518.000 DA**.

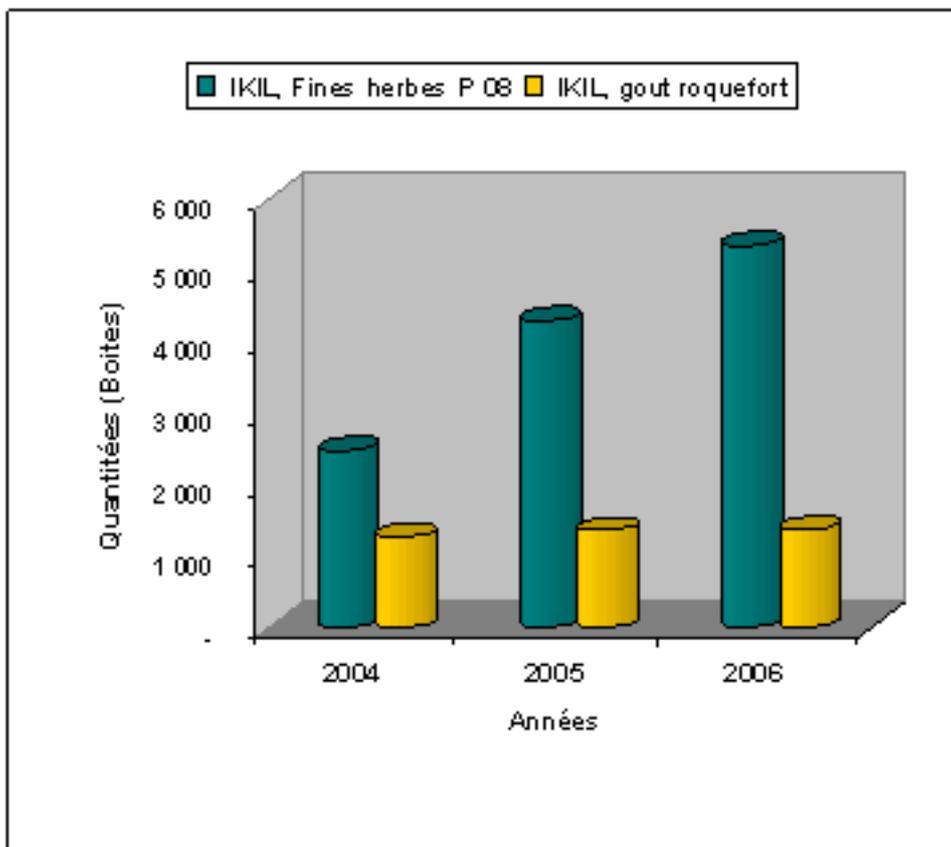


Fig. n°28 : Evolution des ventes des produits IKIL 2004-2006

Source :Etabli par nous à partir des documents internes de la Fromagerie « **Le Berbère** ».

Les ventes du produit **IKIL** aux fines herbes représentent l'essentiel des ventes avec **6155 boîtes** de **08** portions carrées en **2006**, par rapport aux produit IKIL goût roquefort qui vient en **2eme** position avec des quantités vendues de **1376** boîtes en **2006**, et puis viennent les autres produits (à la crème, saumon, crevette);

### 1.3.4. LA POLITIQUE DES PRIX :

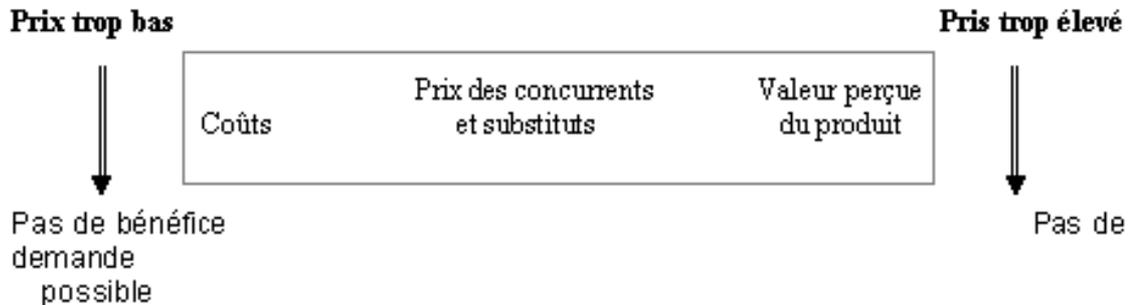
Le prix joue un rôle de tout premier rang dans le comportement d'achat, c'est un critère important notamment dans notre pays où le pouvoir d'achat des citoyens est faible.

L'un des objectifs visés par les entreprises est la maximisation du Chiffre d'affaires et de sa part de marché.

Pour qu'une entreprise puisse atteindre ces objectifs, elle doit s'appuyer sur l'un des avantages compétitifs les plus solides, celui de la domination par les coûts (prix de revient réduit), par lequel elle réalise des performances remarquables en matière de production. Cette orientation stratégique a permis à l'entreprise d'être leader sur le marché pour une bonne période.

- La fixation des prix des produits « Le Berbère » :

Pour fixer ses prix, la Fromagerie « **Le Berbère** » se base sur ses coûts (le prix de revient), sur la demande et sur la concurrence.



Si la Fromagerie « **Le Berbère** » prend ses coûts comme seule variable, l'entreprise sera appelée à faire face d'une part, aux réactions des clients et d'autre part, à la concurrence.

- La réaction des consommateurs :

Si par exemple le prix affiché par l'entreprise est trop élevé, le client ne pourra pas acquérir le produit à un tel prix.

Si, par contre, le prix est trop bas, le produit sera perçu par le consommateur comme un produit de mauvaise qualité ayant pour effet, un sentiment de méfiance à son égard.

- Evolution des prix de vente des produits « Le Berbère » :

La Fromagerie « **Le Berbère** » ne peut pas supporter les prix de la matière première qui ne cessent d'augmenter.

Le fromage fondu que ce soit en portions ou en barre est devenu un produit de large consommation, la demande pour ce produit ne cesse d'augmenter. Mais le consommateur n'est pas prêt à payer ce produit à n'importe quel prix.

Les produits de la Fromagerie « **Le Berbère** » ont vu leurs prix demeuré stables jusqu'en **2007** ou a eu lieu la crise de la poudre de lait et ou tous les produits laitiers ont connu des augmentations remarquables.

Les boîtes de portions **08, 16** et **24** sont passées de **50, 85** et **110 DA** à **60, 100** et **135 DA**. Pour ce qui est des fromages fondus en barres, ils ont été cédés pour **+ 350 DA** le **Kg**. Les prix de la Fromagerie restent des prix avantageux. en comparaison avec ceux des concurrents dont « **La Vache qui rit** » .

### 1.3.5. LA FONCTION MARKETING :

#### a) La promotion :

La promotion selon **INDJEHAGOPIAN et MACE (1995)** c'est : « L'ensemble des actions marketing visant à créer de nouveaux comportements chez les clients (consommateurs ou distributeurs) et à contribuer directement à l'accroissement de la demande auprès de l'entreprise »

Au sein de la Fromagerie « **Le Berbère** », on constate que les jeux et les tombolas, restent les seuls moyens parfaits de promotion pour les produits « **Le Berbère** ».

### b) La force de vente :

Dans une entreprise , la **force de vente** est l'ensemble des personnes qui sont chargés de l'action commerciale auprès des prospects et des clients avec lesquels ils sont en contact direct. On distingue, la force de vente sédentaire (vendeur en magasin) et la force de vente itinérante (personnel sur le terrain comme les représentants).

Il ne faut pas confondre commercial, vendeur et commerçant : le commercial prospecte, le commerçant (souvent appelé vendeur) est sédentaire et met en oeuvre des moyens afin de donner envie au client de venir chez lui ; quant au vendeur, c'est désormais plutôt un terme qui définit celui qui exerce occasionnellement, sans compétence ni formation particulière.

Le Fromage **Le Berbère** se vend en quantité importante et croissante depuis sa création. La demande pour ce produit augmente vu son rapport **qualité / prix** qui est très intéressant et qui lui a permis d'acquérir une place importante dans le marché national durant une certaine période (avant **2006**). Cette situation a procuré à la Fromagerie une forte notoriété. Après une analyse de la charge de travail on a constaté que la Fromagerie **Le Berbère** possède une force de vente très élevée.

## 1.4. DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL :

---

Afin de développer son activité et de promouvoir son produit, la Fromagerie « **Le Berbère** » a adopté récemment les bases d'une nouvelle structure organisationnelle interne plus rationnelle, et plus rapide.

### 1.4.1. L'ORGANISATION DE LA FROMAGERIE LE BERBERE :

La figure n°30 rapporte la manière dont la direction générale de l'entreprise « **Le Berbère** » a reparti ses différentes tâches.

### 1.4.2. RESPONSABILITES ET TACHES DES DIFFERENTS SERVICES :

### 1) Direction commerciale :

- **Les approvisionnements et achats :**
  - Evaluation et sélection des fournisseurs,
  - Assurer la réception des commandes et surtout de la qualité livrée,
  
- **La gestion des stocks :**
  - Contrôler et inspecter les niveaux de stocks,
  - Gérer les entrées et sorties des produits,
  - Gérer les différents stocks disponibles dans les magasins de l'entreprise.
  
- **Les ventes :**
  - La vente des produits finis et assurer le meilleur service aux clients ;
  - La facturation ;
  - La gestion de la caisse principale.
  
- **Marketing :**
  - La promotion des produits par les jeux, tombola, etc.

### 2) Département finances et Comptabilité :

- **Structure finances :**
  - la mobilisation des ressources financières ;
  - Etablir les situations de trésorerie hebdomadaire ;
  - gérer les relations bancaires ;
  
- **Structure comptabilité :**
  - la tenue de la comptabilité générale ;
  - préparation des états financiers ;
  
- **Structure fiscale :**
  - Gestion et suivi de la fiscalité.

### 3) Administration générale :

- La gestion du personnel ;
- La sélection et le recrutement ;
- La formation du personnel ;
- Assurer le suivi social et la rémunération.

### • Structure chargé des moyens généraux :

La mise à la disposition de la société des moyens nécessaires à la prise en charge de ses missions :

- Sécurité et fouilles ;
- Gestion du parc auto et du self restaurant ;
- Assurer l'entretien journalier des lieux ;
- Vérifications régulières du système.
- Cuisine.

### 4) Atelier de production :

- Elaborer et exécuter les programmes de production en optimisant les ressources,
- Elaborer les rapports d'activités hebdomadaires et mensuels,

### 5) Laboratoire :

- Contrôle de qualité à tous les niveaux de fabrication ;
- Contrôles physico-chimiques (PH, l'acidité) ;
- Contrôles bactériologiques en technologie de fonte (la stérilité) ;
- Gestion des améliorations ;
- Participation à l'innovation de nouveaux produits.

### 6) Direction technique :

- Installation de nouvelles machines.
- Gestion et suivi technique des équipements.
- Développer des programmes de maintenance.
- Réhabilitation des équipements.

Au sein de cette direction la fonction production est assurée par un travail d'équipe de grande envergure. Les principaux acteurs sont : le directeur technique, les ingénieurs, les conducteurs, les techniciens froid, les plombier et enfin les soudeurs.

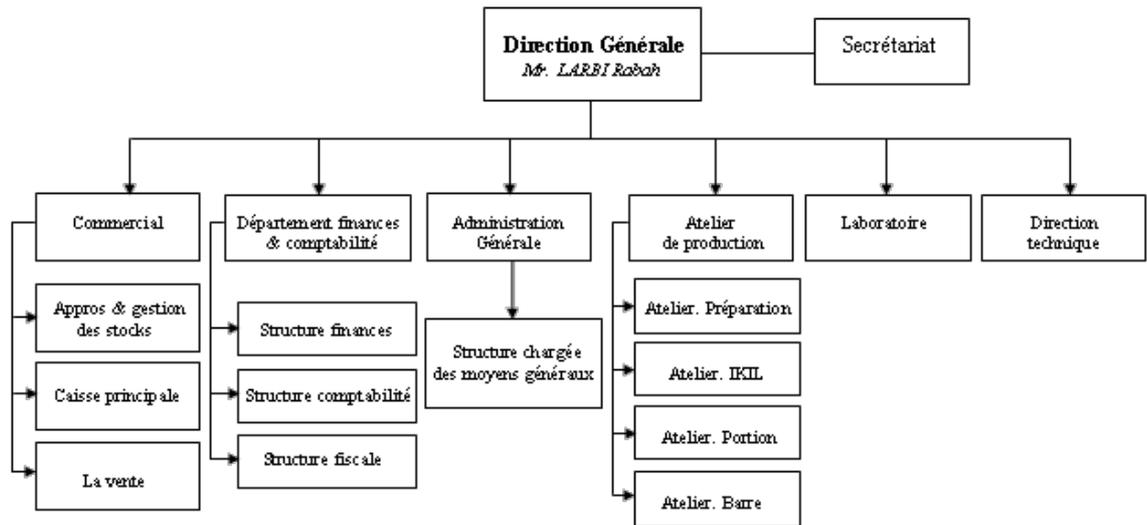


Fig. n°30 : L'organigramme de la SARL Priplait / Fromagerie « Le Berbère » :

Source :Établi par nous à partir des documents internes de la Fromagerie « **Le Berbère** ».

#### 1.4.3. EVOLUTION DE L'EFFECTIF GLOBAL :

Le graphe suivant nous permet de constater l'évolution qu'a connu la Fromagerie « **Le Berbère** » au niveau de l'effectif global du personnel durant une période de **10 ans**. Nous avons enregistré une hausse de **156** employés en **2006** au lieu de **137** en **2003**, avec un taux de **14%**.

Cette évolution est le résultat du développement du volume de la production (et l'élargissement de la gamme des produits) pour répondre à une demande qui ne cesse d'augmenté.

#### 1.4.4. LA STRUCTURE DE L'EFFECTIF PAR CATEGORIE SOCIO-PROFFESIONNELLE :

Source :Établi par nous à partir des documents internes de la Fromagerie « **Le Berbère** ».

Nous constatons que la part des cadres dans l'effectif global de la Fromagerie « **Le Berbère** » est très réduite et ne représente que **9,62 %**. En revanche les exécutants occupent la part du lion avec **75,64 %** de l'effectif global.

#### 1.4.5. REPARTITION DU PERSONNEL PAR TRANCHE D'AGE :

D'après le tableau, nous remarquons que la majorité de l'effectif de la Fromagerie « **Le Berbère** » ont un âge compris entre **31 à 40 ans** et **21 à 30 ans**, ce qui représente respectivement **52 %** et **47 %** de l'effectif total. Enfin **33 %** de l'effectif âgé de **41 à 50 ans**.

Source :Établi par nous à partir des documents internes de la Fromagerie « **Le Berbère** ».

#### 1.4.6. ANCIENNETE DU PERSONNEL :

Source :Établi par nous à partir des documents internes de la Fromagerie « **Le Berbère** ».

De ce tableau, nous constatons que **78 %** de l'effectif global de la Fromagerie « **Le Berbère** », ont une ancienneté qui dépasse les **05 ans**.

#### 1.4.7. EVOLUTION DES FRAIS DE PERSONNEL :

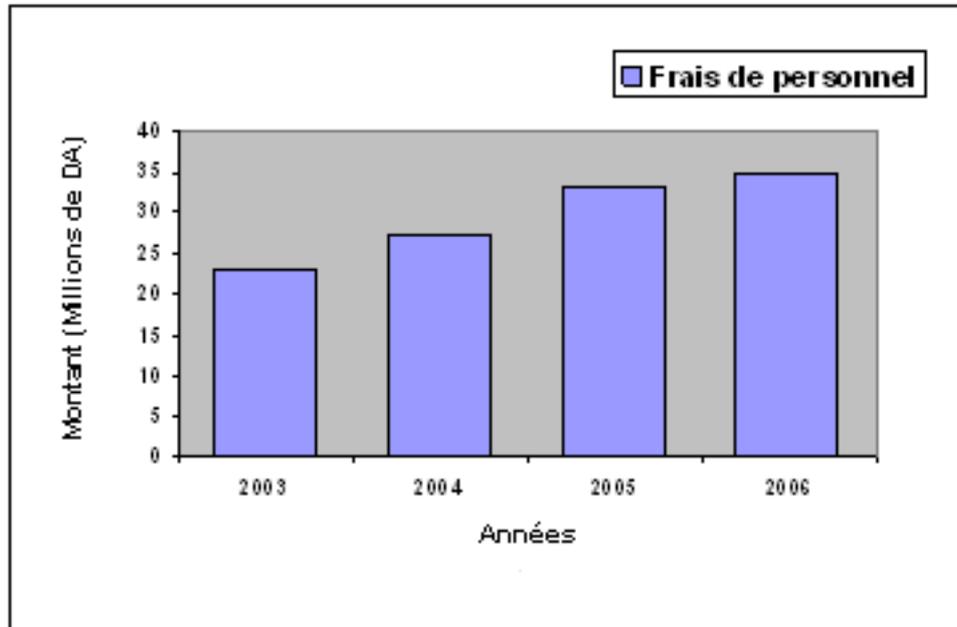


Fig. n°32 : Evolution des frais de personnel 2003-2006

Source :Etabli par nous à partir de TCR de la Fromagerie « **Le Berbère** ».

D'après la Figure .n°32, nous constatons que le montant des frais de personnel a connu une croissance continue au cours de la période étudiée **2003 - 2006**.

Les frais de personnel étaient estimé à **22 millions de DA** en **2003**. Ils ont évolué pour atteindre un montant de **35 millions DA** en **2006**.

Cette évolution s'explique par l'augmentation de l'effectif comme nous l'avons cité, mais aussi par l'augmentation des salaires.

- **La rotation du personnel** : appelé aussi **Turnover**, il s'agit de la proportion de l'effectif stable qui a volontairement quitté l'entreprise en un an <sup>50</sup> . Le taux du turnover de la Fromagerie « **Le Berbère** » est très faible.
- **L'absentéisme** : Au sein de la Fromagerie « **Le Berbère** », le taux d'absentéisme est faible. Ceci est le résultat d'une politique de sanction stricte appliquer par les responsables. Les absences s'expliquent en général par des arrêts maladie.
- **Niveau et formation du personnel** : Chaque année une formation d'une courte durée est effectuée pour un ou deux agents de maintenance. Leur niveau est généralement primaire ou moyen.

## 2. DIAGNOSTIC EXTERNE :

Un diagnostic stratégique externe doit analyser la position concurrentielle et les facteurs d'opportunités et des menaces qui influencent positivement ou négativement la rentabilité d'un secteur. Il s'appuie généralement sur le modèle des **5 forces de PORTER**. Ce modèle a pour principal objet d'apprécier l'attrait du secteur, en analysant l'intensité concurrentielle qui exerce sur le domaine d'activité concerné.<sup>51</sup> C'est pour cette raison qu'elle constitue l'un des outils les plus utilisés pour un diagnostic externe et c'est pour quoi nous avons illustré cette méthode à travers notre cas.

L'analyse proposée est la représentation graphique en hexagone, bien sur après analyse et notification de chaque force selon son influence sur l'entreprise à partir de notre enquête. Le barème est sur /5 points :

### 2.1. LE POUVOIR DE NEGOCIATION DES FOURNISSEURS : (3/5)

---

Si le Cheddar fait partie des matières de première nécessité pour la production de fromage fondu, il en est de même pour la poudre de lait, qui demeure une matière complémentaire.

L'absence totale de la production locale de ces deux produits (Poudre de lait et le Cheddar), oblige la Fromagerie à s'approvisionner de l'étranger. Le nombre de ses fournisseurs a augmenté, ils sont majoritairement de l'Océanie (Australie et Nouvelle Zélande), de l'Amérique latine (Argentine) et de l'Europe (Irlande). Compte tenu des opportunités importantes qui s'offrent en matière de diversification géographique des fournisseurs, ceci donne lieu à des références de prix concurrentiels à la faveur de la Fromagerie « **Le Berbère** ».

D'après les rapports de gestion de la Fromagerie « **Le Berbère** », nous constatons que sa dépendance vis-à-vis d'un seul fournisseur est faible, car il s'embles qu'elle participe d'une manière directe aux négociations auprès de ses fournisseurs étrangers, ce qui lui donne l'avantage d'acquérir des matières de meilleures qualités à des prix très intéressants.

La Fromagerie « **Le Berbère** » possède une sécurité et une capacité de constituer des stocks, ainsi que des conditions de paiement très favorables (ultérieurement), ce qui lui confère des opportunités. Mais l'origine de la matière première et le caractère fragile et périssable constitue une grande menace, car elles rendent les coûts difficiles à maîtriser. Cette situation devrait avoir de conséquences remarquables sur les prix.

### 2.2. LE POUVOIR DE NEGOCIATIONS DES CLIENTS : (1,5/5)

---

La Fromagerie « **Le Berbère** », a adopté une stratégie commerciale axée sur l'intermédiation par des points de vente de l'entreprise qui à leur tour vendent cash (paiement sur place). Cette politique exclue le pouvoir de négociation du client. Néanmoins elle n'exclue pas que la Fromagerie offre une possibilité de faire un échange des produits (qui ont dépassé la date de péremption à titre d'exemple). Sachant que ses principaux clients sont les distributeurs privés (grossistes, détaillants).

En effet, l'absence d'une production locale concurrentielle en matière de qualité et de prix, conjuguée à une demande croissante des produits « **Le Berbère** », ont considérablement accordé à la Fromagerie un pouvoir de négociation non négligeable.

### 2.3. MENACES DE PRODUITS DE SUBSTITUTION : (4/5)

---

<sup>51</sup> MEIER, O, 2005. Diagnostic stratégique. Edition DUNOD, Paris, p 145.

Face au développement des produits élaborés à partir du procédé **UHT** (**Ultra Haute Température**), qui rallonge de manière considérable la durée de conservation (**+1 an**), conjugué à la maturité du consommateur algérien, et en présence des autres produits laitiers locaux ou étrangers tels que les **Yaourts** (même valeur nutritive) ; les produits « **Le Berbère** » qui ont une durée de vie de **06** mois (à une température **4°C**) semblent être réellement menacés.

Aussi la variété des Fromages dont les valeurs nutritives semblent considérables à savoir les Fromages fruités, le gruyère, le fromage rouge, le camembert, ..etc. devra amener la Fromagerie à revoir sa gamme de produits pour espérer garder sa part de marché.

La Fromagerie « **Le Berbère** » détient un bon rapport **qualité/prix** qui lui permet de rester sur le terrain et même de concurrencer les autres entreprises.

## 2.4. MENACES DES ENTRANTS POTENTIELS : (2/5)

---

Face à un environnement devenu plus concurrentiel, du fait de l'émergence des produits d'importation, facilité par l'ouverture des barrières douanières algériennes, suite au projet d'adhésion de l'Algérie à l'OMC et à l'accord d'association avec l'UE, les produits et la part de marché de la Fromagerie « **Le Berbère** » semblent plus que jamais menacés par des produits de renommée internationale (exemple : **La Vache qui rit** ) dont la qualité des fromages semble au goût du consommateur devenu plus exigeant.

Il faut noter que les fromages font partie de la première liste de produits libre de droits de douane ou soumis à des droits réduits dès leur entrée en Algérie.

Cela peut aussi joué en faveur de la Fromagerie qui revend en l'état des produits finis importés, en jouant sur la notoriété élevée de la marque « **Le Berbère** ». Comme elle vient de le faire dans une nouvelle voie de développement ou elle importe du Camembert français qu'elle commercialise sous la marque « **Le Berbère** » connue au niveau national.

En parallèle, dans le cadre de préserver sa part de marché la Fromagerie « **Le Berbère** » a mis en place une stratégie d'élargissement de la gamme en offrant toujours du fromage fondu (goût camembert, barres de 100 g, etc.), sachant que le nombre de producteurs de ce produit ne dépasse pas une trentaine.

## 2.5. INTENSITE CONCURRENTIELLE : (2,5/5)

---

Le marché est devenu très concurrentiel, notamment avec l'émergence de nouvelles entreprises local spécialisées dans la production des produits laitiers ( **Tartino**, **Tammi**, **La jeune vache** ) et l'introduction d'entreprises française dont **Danone**, qui s'est associée à **Djurdjura** et **Bel-Algérie** et qui est considérée comme une entreprise de droit Algérien qui sous-traite la production du fromage « **La vache qui rit** ». Plus encore, cette dernière a mi un produit sur le marché : le fromage fondu **Picon** dans le but de concurrencé le fromage fondu en portions **le Berbère** . A tout cela s'ajoute le développement de nouvelles techniques modernes (l'**UHT** en est un exemple).

Aujourd'hui, les parts de marché semblent équitables. C'est ainsi que la Fromagerie « **Le Berbère** » s'est lancé dans un nouveau défi après avoir dominé le marché pour un certain moment,. Elle a opté pour une nouvelle stratégie en adoptant toujours une politique de prix raisonnable (qualité/prix), et ce pour préserver sa part de marché.

La Fromagerie « **Le Berbère** », a commencé par l'élargissement de sa gamme de produit (fabriqués) avant de s'attaquer au marché des fromages camemberts (importés), créneau que peu d'entreprises ont attaqué.

## 2.6. POUVOIR DE L'ETAT : (2/5)

S'agissant d'une industrie des produits de large consommation, le contrôle de l'Etat est orienté notamment vers la qualité, les mesures d'hygiène et de sécurité du consommateur.

Le rôle du contrôle de qualité s'avère d'une utilité parfaitement précise par l'Etat, soucieux du bien être de la collectivité en général.

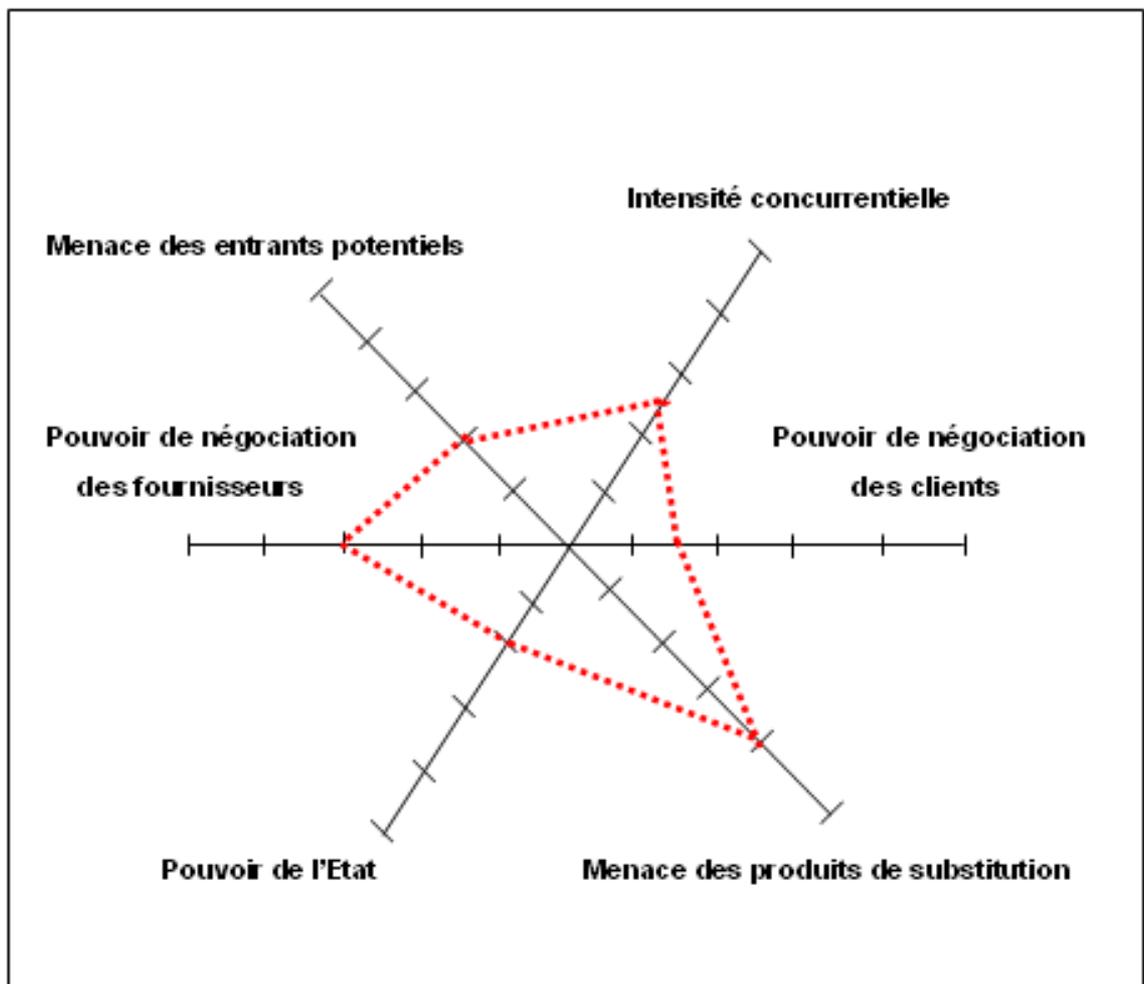


Fig. n°33 : Hexagone stratégique de la Fromagerie « Le Berbère » en 2006

Source :Etabli par nous à partir d'un diagnostic de l'environnement de la Fromagerie « Le Berbère ».

## 3. POSITION CONCURRENTIELLE DE LA FROMAGERIE LE BERBERE

L'analyse de la position concurrentielle de la Fromagerie « *Le Berbère* » a donné les résultats suivants :

Tableau n°30 : Positionnement du Berbère sur le marché des Fromages Fondus

Critères	Forces	2	3	4	Faibles
Portefeuille produit		X			
Politique de gamme		X			
Volume de ventes		X			
Part de marché		X			
Politique de marge			X		
Image de marque	X				
Qualité des produits	X				
Politique de prix		X			
Fidélité des clients	X				
Qualité du réseau de distribution				X	
La force de vente		X			
Efficacité de la publicité				X	

Source :Etabli par nous après un diagnostic de la Fromagerie « **Le Berbère** ».

## 4. LES FORCES/FAIBLESSES DE LA FROMAGERIE LE BERBERE

<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
<p>Large gamme des produits.                      Prix concurrentiel.                      Position concurrentielle forte (n° 02 au niveau national).                      Capacité de lancement de nouveaux produits.                      Outil optimisé (TUC élevé).</p>	<p>Des parts de marché dans les fromages fondus en portions 16 et fondus en barres 1,9 kg.                      Suiwi des concurrents (imitation) plus q'innovation produit.                      Absence de la technologie UHT.</p>
<p>Bonne qualité des produits.                      Certification en cours HACCP.</p>	<p>Contrôle qualité non optimisé par rapport aux concurrents.                      Contrôle laboratoire insuffisant.</p>
<p>Equipements de production de dernières générations avec un niveau technologique très élevé.</p>	<p>Absence de certains fonctions importantes telles que : la fonction marketing (diminution de budget de publicité) et R&amp;D (Produits et Emballages).</p>
<p>Climat social sain : application du règlement interne.                      Site de production bien situé avec capacité d'extension.</p>	<p>Qualification insuffisante et absence de formation des responsables de différentes fonctions.                      Absence d'un réseau de distribution.</p>
<p>Croissance de la structure des ventes.</p>	

## 5. OPPORTUNITES/MENACES DE LA FROMAGERIE LE BERBERE

Opportunités	Menaces
<p data-bbox="301 416 807 539">Marché très porteur : Croissance de la demande des différents types de fromages.</p> <p data-bbox="301 600 735 633">Elévation de la qualité des produits.</p> <p data-bbox="301 692 807 770">Développement des produits à forte valeur ajoutée.</p> <p data-bbox="301 831 807 909">Développement par stratégie d'importations des produits finis.</p>	<p data-bbox="874 427 1377 696">Concurrence intense de marque internationale, notoriété de la marque (renommée internationale, puissance financière, parts de marché) en particulier sur le marché des fromages fondus (portions et barres).</p> <p data-bbox="874 797 1377 875">Capacité des concurrents à lancer des produits innovants.</p> <p data-bbox="874 936 1353 1059">L'évolution du marché international des matières premières qui influe sur la gestion des prix de ventes.</p> <p data-bbox="874 1122 1134 1155">Marché inflationniste.</p>

## Conclusion générale

L'industrie des produits laitiers en Algérie, est dominée par le secteur privé, vu la marge importante qu'il peut dégager, puisque contrairement au lait pasteurisé, les prix de ces produits sont libres. Le développement de ces industries et la diversification offerte aux consommateurs ces dix dernières années, leur a permis de gagner des parts de marché de plus en plus importantes.

L'étude du marché des produits laitiers a abouti à l'existence d'une demande élevée qui croît plus rapidement que la production, sous l'effet de la croissance démographique et de la progression des revenus par tête, d'une offre importante et d'un développement rapide mais avec de nouveaux entrants très agressifs.

Aujourd'hui, avec l'ouverture des marchés, les accords signés avec l'Union Européenne et l'éventuelle adhésion à l'OMC, conduit nos entreprises à s'affronter aux firmes étrangères. Les acteurs auxquels elles auront affaire ne sont plus ceux d'hier, du fournisseur à l'acheteur final, tous vont changer de comportement.

A l'issue de notre travail de recherche, il est apparu que la concurrence devient de plus en plus âpre et que le rythme du changement s'accélère. Il est donc très difficile pour une entreprise de garder sa part de marché et de s'imposer si elle n'a pas procédé préalablement à l'étude et à l'analyse de ces concurrents et déterminé d'une manière précise sa stratégie qui lui assure une notoriété auprès des consommateurs.

D'un autre côté, poursuivre la même stratégie est risqué ; mais changer de stratégie l'est aussi. C'est pour cette raison que quelque entreprise est amenée à être en perpétuelle veille stratégique pour éviter tout genre de distorsions entre ses activités et son environnement.

Notre travail avait pour but de mettre en place l'analyse stratégique en s'appuyant sur les données tirées d'un diagnostic stratégique global (interne et externe) d'une entreprise privée : La Fromagerie « **Le Berbère** » / **SARL Priplait**.

Les étapes développées dans le présent travail ont consisté à mettre en évidence d'un côté, les faiblesses et les menaces qu'encourt la Fromagerie « **Le Berbère** » par son devenir et son développement dans un environnement hautement concurrentiel, surtout depuis l'introduction de la « **vache qui rit** ». D'un autre côté les forces et les opportunités pour sa survie et sa capacité de les acquérir pour garantir, sa pérennité et son développement (tous les facteurs de succès : commerciaux, techniques, financiers, etc.).

Il ressort de notre étude que la Fromagerie « **Le Berbère** » a réussi à se faire une notoriété et à se développer.

À notre avis, depuis sa création la Fromagerie « **Le Berbère** » est parvenue à s'imposer sur le marché local en procédant à une stratégie de pénétration orientée vers la satisfaction d'un besoin non encore comblé par les autres entreprises : les Fromages fondus pour enfants et adultes, au moment où l'Algérie est loin d'être autosuffisante en matière de production des produits laitiers notamment les fromages.

Les résultats de la Fromagerie « **Le Berbère** », ainsi que son développement mettent en évidence, la réussite qu'a connue cette entreprise sur le marché des fromages fondus car :

- Les produits de la Fromagerie « **Le Berbère** » bénéficient d'un fort degré de notoriété grâce à un bon rapport **qualité/prix**, ce qui offre aux consommateurs un produit de qualité à des prix abordables.
- Les produits de la Fromagerie « **Le Berbère** » jouissent d'une bonne image de marque auprès des consommateurs en raison de leur bonne qualité (certifié) du point de vue goût, composition, texture et consistance.

Nous sommes parvenus dans le cadre de l'analyse fonctionnelle de la Fromagerie et à travers le diagnostic interne à constater :

La structure de la production était toujours dominée par deux produits majeurs : Fromage fondu de **16** portions et le Fromage fondu en barre de **1,9 Kg**, tous les deux représentent plus de **70%** de la production des fromages fondus.

La Fromagerie « **Le Berbère** » a essayé, dans le cadre d'une nouvelle stratégie, d'élargir sa gamme de produits en offrant des produits nouveaux, mais toujours dans la même activité : *Fromage Fondu*.

Sur le plan technique, la Fromagerie disposait déjà d'équipements de dernière génération, au moment où les fabricants de fromages fondus en Algérie connaissaient des problèmes d'obsolescence technologique.

En ce qui concerne l'état financier de l'entreprise, nous avons constaté qu'elle a une bonne santé financière puisque celle-ci arrive à autofinancer son développement.

Nous constatons plusieurs failles importantes. D'une part la fonction marketing qui est sous estimée (sponsoring, messages publicitaires diffusés à la télévision), l'absence de la fonction Recherche et Développement (nouveau produits et emballages), l'absence d'un réseau de distribution. D'autre part, les employés de La Fromagerie manquent de formation en la matière hormis quelques techniciens.

Les charges de production ont connu dans leur ensemble d'importantes augmentations à cause de la hausse des prix des matières premières (Poudre de lait, Cheddar), et par conséquent, un accroissement des prix de vente des fromages « **Le Berbère** » .

Nous sommes parvenus dans le cadre de l'analyse environnementale de la Fromagerie, et à travers un diagnostic externe, à déterminer que la Fromagerie « **Le Berbère** » occupe une position non négligeable et importante sur le marché national des fromages fondus, qui est due au bon rapport **qualité/prix**, mais aussi au créneau qui n'a pas connu beaucoup de concurrents au début.

D'après notre analyse, la Fromagerie a sous estimé l'agressivité et la montée en puissance très rapide de la concurrence des autres entreprises, ce qui a déclenché la perte de sa part de marché.

Au début, pour rétablir la situation ; la Fromagerie n'a pas adopté une stratégie claire, elle a choisi de copier et imiter les actions élaborées par les autres concurrents dont *la vache qui rit* , à titre d'exemple : la technique **UHT** et l'élargissement de la gamme de produits (goût, la quantité, etc.). Malheureusement, elle n'arrivait même pas à positionner ses produits sur le marché.

A partir de **2006**, La Fromagerie « **Le Berbère** » s'est rendu compte que son fromage fondu est arrivé au stade de maturité selon le cycle de vie du produit. Aussi, le caractère fragile et périssable, et l'origine de la matière première rendent la maîtrise des coûts difficiles (prix de revient).

Enfin, et compte tenu des évolutions que connaît le marché national, la Fromagerie a adopté une stratégie offensive qui lui a permis de faire preuve d'efficacité dans le contexte actuelle, et qui se traduit par la revente en l'état des produits finis importés. Elle décide de s'attaquer au marché du Fromage camembert, créneau que peu d'entreprises ont osé attaqué, tout en profitant de la notoriété de la marque « **le Berbère** » établie auprès des consommateurs, et en ciblant la catégorie sociale du client (produits haut de gamme).

---

# REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

## OUVRAGES :

- ATAMER. T, CALORI. R, Mars 2004.** Diagnostic et décision Stratégique. Edition DUNOD, Paris.
- CHEVALIER. J-M, 2000.** L'économie industrielle des stratégies d'entreprise. Edition MONTRCHRISTIEN, Paris.
- HAMADOUCHE. A, 1997.** Méthodes et outils d'analyse stratégique. Edition CHIHAB, Alger.
- HELPER. J-P, KALIKA. M, Septembre 2004,** Management : stratégie et organisation. Edition VUIBERT, France.
- LAURENT. P & BOUARD. F, 1997.** Economie de l'entreprise. Tome II, Edition d'organisation, Paris.
- LAVALETTE. G & NICULESCU. M, 1999.** Les stratégies de croissance. Edition d'organisation, France.
- LEROY. F, 2001.** Les stratégies de l'entreprise. Edition DUNOD, Paris.
- MEIER. O, 2005.** Diagnostic stratégique. Edition DUNOD, Paris.
- PELLE. P, 2002.** L'arbre de vie des stratégies d'entreprise. Edition ESKA, Paris.
- PORTER. M, 1990.** Choix stratégiques et concurrence ». Edition ECONOMICA, Paris.
- PORTER. M, 1997.** L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance. Edition DUNOD, Paris.
- SILEM. A, Décembre 1997.** Encyclopédie de l'économie et de la gestion. Edition HACHETTE.
- STEPHANY. E, 2000.** Gestion financière ». Edition ECONOMICA.
- STRATEGOR, 1997.** Politique générale de l'entreprise : Stratégie, structure, décision, identité ». Edition DUNOD, Paris.
- TARONDEAU. J-C & HUTTIN. C, 2001.** Dictionnaire de stratégie d'entreprise. Edition VUIBERT, Belgique.

## THESES :

- CHERFAOUI. A, Décembre 2002.** Essai de diagnostic stratégique d'une entreprise publique en phase de transition, cas de **LFB Algérie**. Mémoire présenté en vue de l'obtention d'un Master of science, **CIHEAM**, Institut Agronomique Méditerranéen de Montpellier.

**KASSI. S, juin 2000.** Positionnement stratégique d'une entreprise : cas de l'entreprise *Flash -Algérie* . Mémoire de fin d'étude présenter en vue de l'obtention du diplôme de licence en sciences commerciales & financières, **INC**.

**SIHASSEN. I,** juin 1999. Evaluation stratégique de la société **COCA-COLA** sur le marché Algérien de la boisson gazeuse. Mémoire de fin d'étude pour l'obtention d'une licence en sciences économiques, **INC**.

## **RUVUES ET ARTICLES ET SITES WEB :**

AMELLAL. R. *La filière lait en Algérie : entre l'objectif de la sécurité alimentaire et la réalité de la dépendance* .INA. IN Mag-vet : N° 58. Mai – Juin 2007.Alger. PP 19-20.

BENCHARIF. A, juin 2000. *Stratégies des acteurs de la filière lait en Algérie et partenariat Nord-sud*». CIHEAM-IAMM.

BERGER. Y. 2006. Le marché des produits laitiers, carnés et avicoles en 2006. IN AGROLNIE.N° 55 Janvier - Février 2007.PP6-13.

BOURBOUZE. A. Des filières laits au Maghreb. Institut Agronomique Méditerranéen de Montpellier.

GUIDOUM. M. 2003. IN PME Magazine. N° 15 Décembre 2003. Alger.

KHAMASSI. F & HASSAINYA. J. La filière lait en Tunisie : une dynamique de croissance». Institut National Agronomique de Tunisie.

Documents internes du Ministère de l'Industrie sous la direction de Mr. ALBENE sous directeur de l'industrie agro-alimentaire (Fiche sous sectorielle, des bilans, etc)

[WWW.QUICKMBA.COM/STRATEGY/SWOT](http://WWW.QUICKMBA.COM/STRATEGY/SWOT) ,

[WWW. LA MAISONDULAIT.FR](http://WWW.LA MAISONDULAIT.FR)

