

Université Mouloud MAMMERY de Tizi-Ouzou
Faculté des Sciences économiques, commerciales et des sciences de
gestions

DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

MÉMOIRE DE FIN DE CYCLE

En vue de l'obtention du diplôme de Master
Spécialité : Management Stratégique

THEME

**Le partenariat stratégique de NAFTAL dans la
commercialisation des produits énergétiques en Algérie
Cas la direction de NAFTAL**

Dirigé par :

M. ACHIR Mohamed

Présenté par :

- ❖ M^{lle} HAMIDANI Dhaouia
- ❖ M^{lle} HAMMADOU Katia

Soutenu devant le jury composé par :

Président	Mr. GHEDDACHE Lyés	M.C.A	UMMTO
Rapporteur	Mr. ACHIR Mohamed	M.C.B	UMMTO
Examineur	Mr. ABIDI Mohamed	M.C.B	UMMTO

Année universitaire : 2021 /2022

Remerciement

Nous remercions le bon dieu qui nos a donné le courage et la patience à fin de réaliser ce modeste travail.

Nous sincère remerciement s'adressent aussi à notre encadreur Mr ACHIR qui s'est dévoué pour nous dépenser des conseils et des orientations qui nous ont permis de bien mener ce travail.

Nous remercions également l'ensemble des membres de jury qui ont accepter d'examiner et de juger notre travail.

En outre, nous remercions toutes personnes ayant contribuer de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Dédicaces

On dédie ce modeste travail à :

*Nos chers parents en particulier qui
nous ont aidés et soutenu afin de nous
voir réussir, toute nos familles et tous
nos ami(e)s.*

KATIA & DHAOUA

LISTE DES ABREVIATIONS

NAFTAL : NAFT : hydrocarbure. AL : Algérien

SONATRACH : Société national de recherche, d'exploitation, de transport par canalisation, de transformation et commercialisation des hydrocarbures.

OPEC : Organisation des pays exportateurs de pétrole.

SPA : Société par action.

EPE : Entreprise publique économique.

EP : Extrême pression

DA : Dinars algérien.

GPL : Carburants, Lubrifiant et pneumatique

BTM : Bitume.

PDG : Président de direction général.

DC : direction central.

HME : Huiles moteurs.

HMD : Huiles moteurs diesel.

SLG : Station de lavage et graissage.

SAE: Society of automotive engineers.

HTR : Huiles transmission.

HSA : Huiles spécialité auto.

HIN : Huiles industrielles.

GRS : graisse

SWOT : Méthode d'analyse strength (forces) Weaknesses (faiblesses).

ACEA : Association Construction Européens D'automobile.

TIR : Taux interne de rentabilité.

VAN : Valeur ajoutée nette

IR : Indice rentabilité.

TM : Tonne métrique

Sommaire

Introduction générale	01
Chapitre 01 : L'entreprise face à son environnement	
Introduction	03
Section 01 : L'entreprise entre les menaces et opportunités	03
Section 02 : Eléments relatifs au diagnostic et à la stratégie	06
Conclusion	17
Chapitre 02 : La stratégie de partenariat et l'énergie en Algérie	
Introduction	18
Section 01 : La stratégie de partenariat	18
Section02 : La commercialisation des produits énergétiques en Algérie	25
Conclusion	39
Chapitre 03 :Cas pratique, formulation des stratégies possibles (cas des lubrifiants)	
Introduction	40
Section 01 : Présentation de l'entreprise NAFTAL et de l'activité lubrifiants.....	40
Section 02 : Formulation des stratégies possibles	59
Conclusion	71
Conclusion générale	72

La puissance économique d'un pays est liée à la capacité de ses entreprises à créer de la richesse économique, c'est-à-dire de produire et de vendre des biens et services compétitifs dans un environnement, de plus en plus instable.

Cet environnement caractérisé par la mondialisation des économies dans un cadre libéral, entraîne le développement des mécanismes de fonctionnement de l'économie de marché par tout dans le monde. Ces mécanismes de fonctionnement de l'économie de marché aboutissent autotal à consacrer le principe de concurrence sur tous les marchés induit par l'ouverture des marchés, la démonopolisation, la dérégulation ...etc.

Toute économie désireuse d'assurer sa pérennité doit tenir compte et s'adapter de façon permanente aux mutations de cet environnement.

Elle doit formuler une stratégie, c'est-à-dire se fixer des objectifs à moyen et long terme et mobiliser les ressources humaines et ressources matérielles adéquates à la réalisation de ses objectifs en tenant compte des menaces et opportunités en externe et des forces et faiblesses en interne. On sait toute l'importance que joue le secteur des hydrocarbures dans l'économie algérienne, source de la richesse économique du pays.

Ce secteur longtemps sous monopole de l'Etat via l'entreprise publique SONATRACH, est également touché par le mouvement de libéralisation mondiale et l'ouverture des marchés à la concurrence. Dans ce contexte, il nous a semblé utile de nous intéresser à une entreprise stratégique du groupe SONATRACH, activant dans la commercialisation des produits pétroliers ; il s'agit de l'entreprise NAFTAL, filiale à 100 % du groupe SONATRACH.

Comme de nombreuses entreprises du secteur public, NAFTAL a longtemps exercé un quasi monopole dans la distribution des produits pétroliers et parapétroliers. La levée de ce monopole a bouleversé le marché de la distribution des produits pétroliers et parapétroliers et obligé NAFTAL à adapter sa stratégie au nouvel environnement concurrentiel.

Ainsi, si les activités carburants et GPL à faible marge restent toujours du domaine réservé de NAFTAL en raison de leur moindre attractivité, l'activité lubrifiante très rentable, connaît quant à elle une rude concurrence se traduisant pour NAFTAL par des pertes de parts de marché inquiétantes.

Le présent travail a pour objet d'étude l'essai d'adaptation de la stratégie de NAFTAL face aux mutations de l'environnement à travers un de ses domaines d'activités stratégiques, les lubrifiants, produits à marges libres, soumis à un environnement de plus en plus concurrentiel.

A l'issue d'un diagnostic stratégique relatif à l'activité lubrifiants, axée sur une analyse à deux niveaux : l'une externe, celle de l'environnement qui permet de cerner les opportunités

opportunités et les menaces rencontrées, et l'autre interne, celle des forces et faiblesses de l'activité. Nous tenterons de proposer des éléments de solution aux contraintes que connaît cette activité afin de permettre à NAFTAL de consolider sa position sur ce segment d'activité appelé à croître compte tenu des ambitieux plans d'investissements (secteur du BTP , routes) , lancés par l'Algérie depuis l'année 2000.

Ce travail se veut une étude et on ne prétend pas couvrir de façon exhaustive le champ complexe de la réflexion stratégique qui est dans la réalité des choses, de la responsabilité des dirigeants de NAFTAL.

L'entreprise doit adapter de nouvelles stratégies afin de maintenir ou améliorer sa position dans le marché, surtout lorsqu'il s'agit de produits énergétiques distribués et commercialisés à l'international.

- Quelles axes stratégiques pouvant s'offrir à l'entreprise pour bien s'adapter à son environnement et au marché international?
- Où est-ce qu'une stratégie de partenariat? Quels sont ses aspects?
- Quels sont les produits énergétiques de NAFTAL ? Quelles stratégies adoptent cette dernière pour renforcer sa position sur le marché ?
- Quels sont les stratégies de NAFTAL dans les choix de ses partenaires de distribution de produits lubrifiants ? Et comment NAFTAL agit face à la concurrence qui est de plus en plus forte?
- Quels sont les formulations des stratégies possibles dans la commercialisation des lubrifiants ?

La structure du travail

Le travail proposé, s'articulera autour de quatre chapitres :

- Le premier chapitre s'attache à présenter l'entreprise en général face à son environnement et les différentes options stratégiques pouvant s'offrir à elle dans sa recherche d'adaptation à l'environnement ;
- Le deuxième chapitre est consacré à l'étude de l'approche conceptuelle du partenariat qui est subdivisée en deux sections : la première est réservée pour l'approche théorique sur la stratégie d'entreprise et les fondements théoriques de la stratégie du partenariat et la deuxième pour l'étude des aspects stratégiques du partenariat ;
- Le troisième chapitre de notre étude sera consacré à la présentation de l'entreprise NAFTAL et de l'activité lubrifiants pour ressortir les moyens dont elle dispose ;
- Le quatrième chapitre enfin, verra la formulation des stratégies possibles à adopter en vue de renforcer le positionnement de NAFTAL sur le marché des lubrifiants

Chapitre I : L'entreprise face à son environnement

Introduction

Les entreprises évoluent dans un environnement difficile, concurrentiel, instable et en perpétuel mutation.

L'environnement est un construit conceptuel complexe et dynamique, qui est composé d'une multitude de forces enchevêtrées, les unes dans les autres. L'environnement concurrentiel est caractérisé par le degré de rivalité où l'intensité de la compétition qui existe dans une activité économique donnée. Son analyse est l'une des étapes les plus importantes du processus de formulation de la stratégie. C'est en partie grâce à cette analyse que le choix d'une stratégie s'effectue. C'est de l'évaluation des capacités de l'entreprise et de la caractéristique de l'environnement concurrentiel que des orientations possibles sont définies, avant de définir sa stratégie, il est donc indispensable qu'elle analyse les éléments qui intensifient la concurrence sur son marché.

Section 01 : L'entreprise entre les menaces et opportunités

1- L'environnement de l'entreprise

On peut simplement définir l'environnement comme étant l'ensemble des éléments externes à l'entreprise qui peuvent affecter son équilibre, son développement et sa pérennité.

L'entreprise doit alors être en phase avec son environnement en étant flexible, apte à s'adapter, et réactive c'est-à-dire être rapide dans sa capacité à l'adaptation et surtout proactive, c'est-à-dire anticiper les faits d'environnement.

L'entreprise dépend de son environnement :

- **En amont** : pour obtenir les ressources humaines et matériels nécessaires à son fonctionnement ;
- **En aval** : pour la vente de ses produits et ses services.

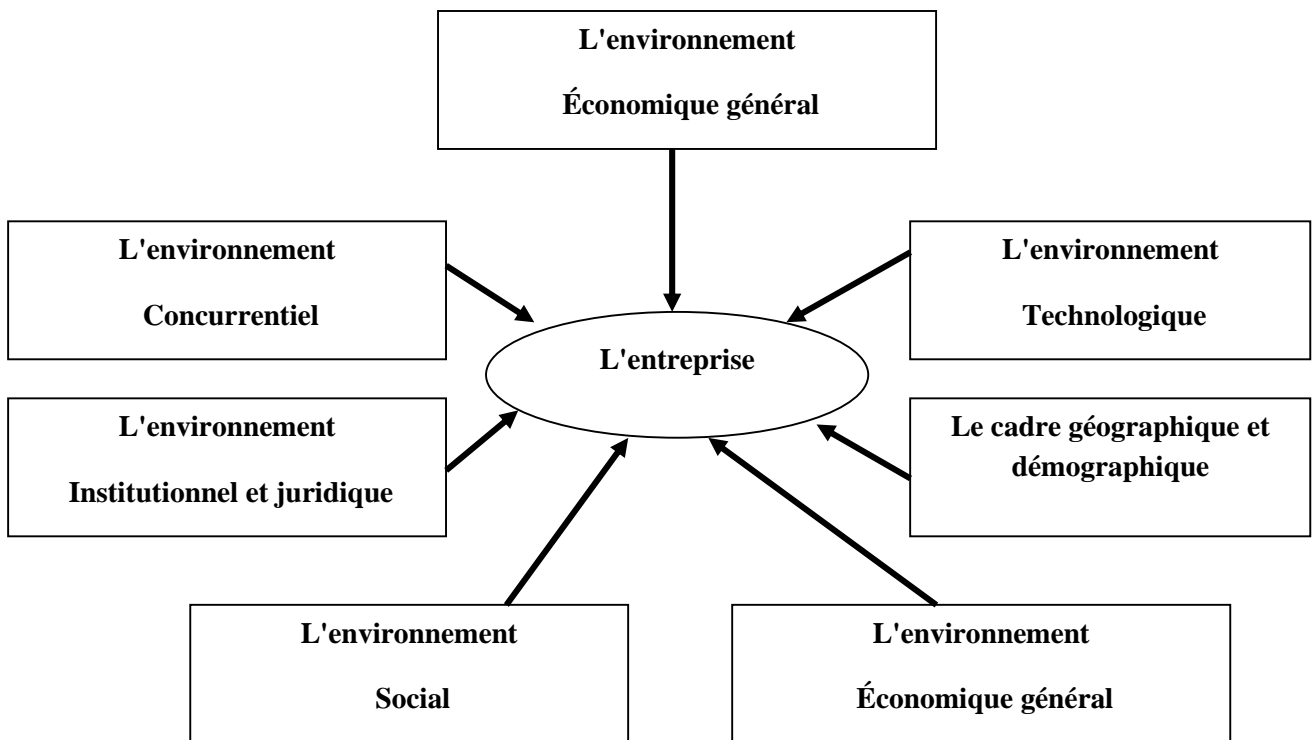
L'environnement comprend en effet plusieurs sphères sur lesquelles l'entreprise n'a pas toujours la possibilité d'agir et qui cependant ont une influence déterminante sur son existence et sa stratégie, la réglementation, les comportements des consommateurs, les réactions de la concurrence... etc.

Lorsque des nouveaux changements significatifs touchent l'environnement, l'entreprise doit s'adapter à ce changement en actualisation ses propres caractéristiques, changer son organisation, ses règles de fonctionnement, et les moyens mis en œuvre, plus précisément changer sa stratégie sur le marché.

Il est commode de distinguer différentes composantes de cet environnement afin de faciliter son étude et son interprétation.

Chapitre I : L'entreprise face à son environnement

Figure N°01 : L'entreprise et l'environnement¹



Source : J-P. HELFER. M. KALIKA. J. ORSONI. Management stratégie et organisation. 7^{ème} édition. Paris

- **Le cadre géographique et démographique** : détermine le climat, la qualité des sols, richesses du sous-sol... ect. Mais aussi les diverses infrastructures, la population à laquelle l'entreprise aura affaire comme main d'œuvre et comme clientèle ;
- **L'environnement technologique** : joue un rôle d'autant plus important que son évolution est rapide comme c'est le cas aujourd'hui NTIC ;
- **L'environnement économique général** : comporte un ensemble de caractéristiques liées à l'état de l'économie, comme celles du régime économique dans lequel s'insère l'entreprise, c'est l'aspect structurel de cet environnement ;
- **L'environnement concurrentiel** : il s'agit ici de connaître l'ensemble des concurrents de l'entreprise sur le marché, mais aussi de l'évolution du marché lui-même et des prix en vigueur ;
- **L'environnement institutionnel et juridique** : détermine l'ensemble des règles du jeu que l'entreprise devra respecter (réglementation fiscale, commerciale, sociale, monopole, démonopolisation, ouverture du marché...)

¹ GAGNON Savard, Carrier, Decoste, l'entreprise 2ème édition, gaëta nmorin éditeur, 2005

Chapitre I : L'entreprise face à son environnement

- **L'environnement social** : est le domaine des besoins et des attentes des travailleurs vis-à-vis de l'entreprise, les principaux acteurs de ce domaine sont salariés et leurs délégués dans l'entreprise, ainsi que les centrales syndicales qui les représentent dans les négociations ;
- **L'environnement socioculturel** : comprend les modes de vie, leur valeurs morales et esthétiques, les courants de pensée de la société qui influencent les besoins économiques de la clientèle.

2- Contraintes opportunités et menaces

Certain des éléments qui constituent l'environnement sont des données qui s'imposent à l'entreprise, ce sont des contraintes d'environnement. Les événements qui jalonnent l'évolution de l'environnement de l'entreprise peuvent constituer des opportunités (événement défavorables) qu'il conviendra de surmonter.

2.1- L'incertitude caractérise l'environnement de l'entreprise

L'entreprise pour être en phase avec son environnement, doit souvent anticiper l'évolution de celui-ci (productivité) pour un avantage d'anticipation par rapport à d'autres concurrents.

Cette anticipation est toujours risquée puisqu'elle repose sur des prévisions et que celle-ci se caractérisent toujours par un certain degré d'incertitude.

L'effort de prévision repose notamment sur la pratique de la veille commerciale et technologique.

3- Une mutation majeure de l'environnement

▪ La mondialisation

La mondialisation est un mouvement contemporain qui traduit l'interdépendance des économies sous l'effet de l'essor extraordinaire des échanges.

Depuis l'effondrement du bloc soviétique à la fin des années 80 début des années 90, la mondialisation se traduit par la généralisation des économies de marchés, c'est-à-dire de l'ouverture des marchés, d'une montée de la concurrence, d'une réduction des espaces protégés en faveur des espaces ouverts ou libre.

Ce mouvement est porté par les grandes institutions internationales, comme le FMI, la Banque Mondiale, l'OMC ..., qui rassemblent ou regroupent l'ensemble des économies du monde. Cette logique consiste donc à la levée des barrières douanières et de tous les obstacles tarifaires, à la démonopolisation, au décloisonnement, ainsi qu'à la déréglementation, et cela par l'ouverture des marchés à la concurrence.²

² A.Boussaid, cours marcher des capitaux, INPS, 2007-2008

Chapitre I : L'entreprise face à son environnement

Ce mouvement n'a pas épargné l'Algérie surtout depuis la crise économique (fin des années 80 début des années 90), sanctionné par un programme d'ajustement structurel dont le but final est d'accélérer le passage d'une économie administrée à une économie de marché, en consacrant le recul de l'espace public au profit de l'initiative privée de l'ouverture des marchés.

Ce faisant, les entreprises antérieurement leader sur le marché protégé, doivent maintenant s'adapter aux effets de cette ouverture, en transformant cette menace en opportunité par l'adoption d'une stratégie adéquate.

C'est précisément face à cette situation que se trouve confrontée l'entreprise nationale de la commercialisation et la distribution des produits pétroliers NAFTAL (filiale 100% du groupe SONATRACH).

Section 02 : Eléments relatifs au diagnostic et à la stratégie

1- Diagnostic et stratégique

Nous pouvons définir la stratégie comme un art et une pratique consistant à déterminer les objectifs et les buts fondamentaux à long terme puis à choisir les modes d'action et d'affectation des ressources qui permettront d'atteindre les objectifs.³

La stratégie consiste donc :

- A préciser les objectifs ;
- A analyser l'environnement ;
- A déterminer les forces et faiblesses de l'entreprises ;
- A allouer les ressources et les faire exécuter.

2- Le diagnostic stratégique

L'analyse stratégique est définie comme étant ; une pratique décisionnelle anticipée, dans laquelle on utilise un certain nombre d'outils qui permettent de structurer le diagnostic et d'orienter la prise de décision.

Le diagnostic porte sur une analyse de l'environnement externe de l'entreprise ainsi que sur une analyse interne à l'entreprise. Ce genre d'analyse procure une base de données pour planification stratégique.⁴

Le diagnostic externe repose sur l'identification des opportunités et des menaces de ces environnements.

³ Inspiré de: L.Yous, mémoire de fin d'étude: le rôle du business plan dans l'évaluation des entreprises l'école supérieure des banques 2003.

⁴ M. Godet, de l'anticipation à l'action, Dunod 1992.

Chapitre I : L'entreprise face à son environnement

Le diagnostic interne comprend l'identification des forces et des faiblesses propres à l'entreprise, ses compétences et ses ressources.

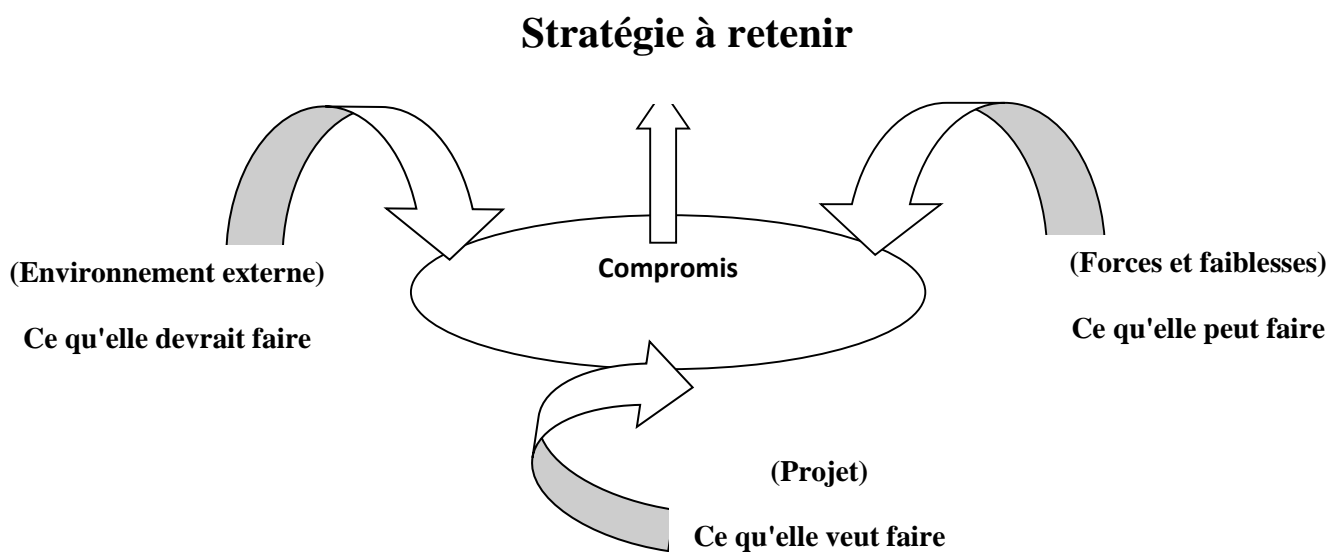
La conjugaison des deux niveaux de l'analyse (interne et externe) permettra à l'entreprise de réaliser un positionnement adapté face aux exigences de l'environnement.

Le rôle de la démarche du diagnostic stratégique est de pouvoir collecter des informations, les analyser, et les croiser afin d'en tirer les éléments-clefs nécessaires à la formulation des orientations stratégiques possibles pour l'entreprise.

Le diagnostic stratégique permet à l'entreprise d'identifier l'évolution de son environnement interne et externe ainsi que les perspectives qui lui sont favorables ou défavorables.

Une fois déterminé, les éléments qui constituent son environnement (externe), ses forces et faiblesses (interne), l'entreprise doit mobiliser ses ressources pour atteindre ses objectifs. La stratégie retenue est un compromis entre ce que l'entreprise veut faire ce qu'elle peut faire, ce qu'elle devrait faire et ce qu'elle est autorisée à faire.

Figure 02 : Le développement de la stratégie⁵



Source : A.C.Martinet. Stratégie, vuibert gestion 1983.

3- La source de la concurrence

▪ Le modèle de cinq forces

La notion de concurrence est inhérente à celle de stratégie. Une organisation qui n'a aucun concurrent n'a pas besoin de stratégie. De même la pertinence d'une stratégie ne se juge

⁵ A.C.Martinet. Stratégie, vuibert gestion 1983.

Chapitre I : L'entreprise face à son environnement

jamais dans l'absolu, mais en termes relatifs. Or, les entreprises sont généralement obnubilées par les concurrents immédiats, alors que bien d'autres forces peuvent influencer la compétitivité d'une organisation.

Le modèle des cinq forces de la concurrence, défini par MICHAEL PORTER, consiste à déterminer les fondements de la concurrence dans une industrie. Bien que cet outil ait été conçu au départ pour les entreprises privées, il peut être utile à la quasi-totalité des organisations, qu'elles soient industrielles ou pas, privées ou publiques.⁶

Le postulat de départ de Porter est que l'objectif fondamental d'une organisation est l'obtention d'un avantage concurrentiel, qui se mesure en dernier ressort par sa capacité à générer du profit ou à capter les ressources nécessaires à son existence. Porter a identifié cinq types d'intervenants structurant un marché concurrentiel.

- Au premier rang de cette concurrence élargie, on compte bien entendu les concurrents au sens classique du terme, c'est-à-dire toutes les entreprises qui sont sur le même marché (secteur l'activité). Leur objectif est bien d'augmenter leur latitude stratégique afin d'accroître leur propre avantage, éventuellement au détriment de celui de l'entreprise. L'intensité concurrentielle constitue donc la première force de la concurrence.
- Les clients et les distributeurs (intermédiaires) peuvent également être considérés comme des concurrents, car leur objectif est d'obtenir par l'exercice de leur pouvoir de négociation, le maximum de biens ou de services pour le prix le plus faible possible. Cela vient nécessairement réduire le profit généré par l'entreprise, sauf si elle est capable de répercuter ces baisses de prix sur ses fournisseurs ou si le rapport de force est son avantage. Le pouvoir de négociation des clients peut donc être considéré comme la deuxième force de la concurrence.
- De manière symétrique, leurs fournisseurs utilisent leur propre pouvoir de négociation afin d'accroître leur profit, par exemple en réduisant leur offre ou en augmentant leur prix. Le pouvoir de négociation des fournisseurs est donc la troisième force de la concurrence.
- Le succès stratégique d'une entreprise et en particulier sa capacité à générer du profit, peut également être fortement altéré par l'apparition de produits ou de services de substitution, qui viennent concurrencer ou rendre obsolète son offre. La menace des substituts constitue ainsi la quatrième force.
- Enfin, certaines organisations qui ne sont pas encore présentes sur le marché ou ne se sont pas installées à 100% peuvent éventuellement décider d'y intervenir. L'apparition de ces

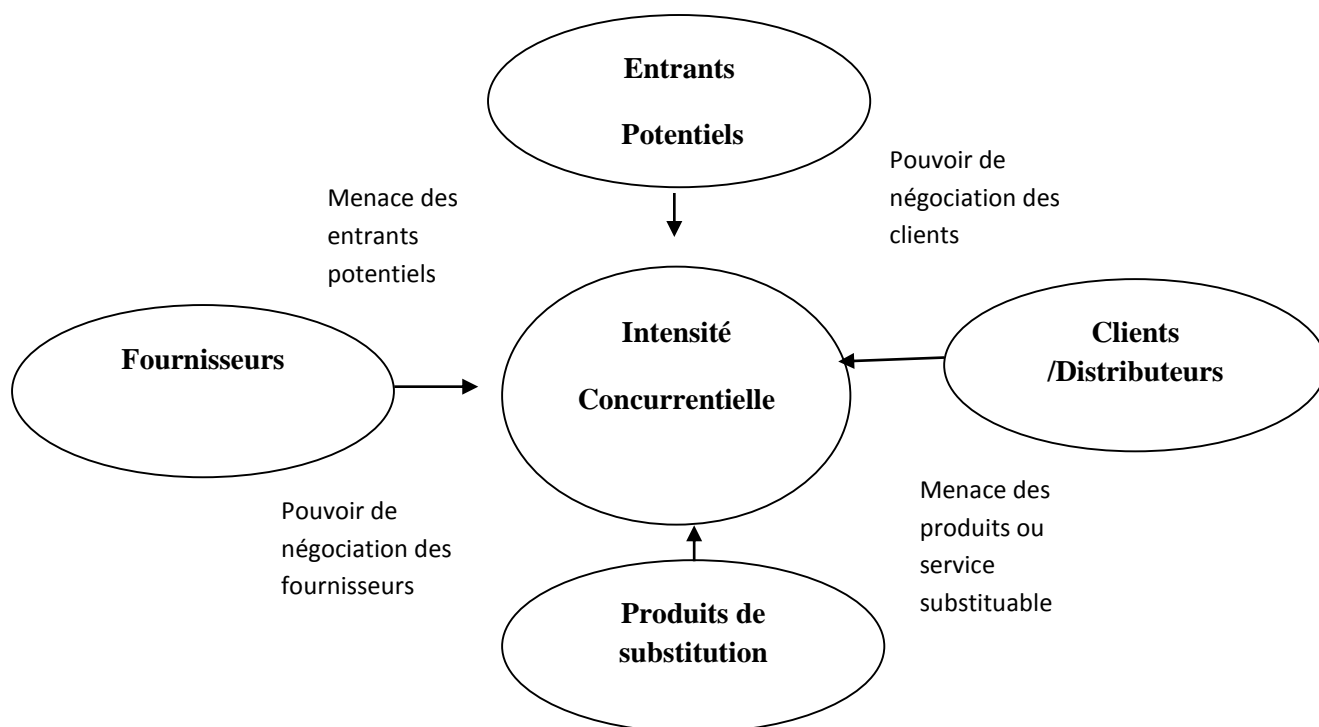
⁶ G.Johnson, K. Scholes, F.Fréry, stratégie 2^{ème} édition. Pearson Education 2002.

Chapitre I : L'entreprise face à son environnement

entrants potentiels, qui peut provoquer des bouleversements considérables, comme une guerre des prix, une rupture technologique, des nouveaux produits ou une reconfiguration de la distribution entraîne généralement une déstabilisation du secteur, qui se traduit par une diminution brutale des résultats des entreprises établies. La menace des entrants potentiels est ainsi la cinquième force de la concurrence.

- Même si Porter ne l'a pas incluse dans son modèle original, une sixième force a été ajoutée ultérieurement à ce schéma ; Le rôle de l'Etat. Par son pouvoir de réglementation, de subvention ou de taxation, l'Etat est en effet capable de réduire ou d'accroître l'avantage concurrentiel des entreprises, en particulier la capacité des entreprises à générer du profit.
- De fait, même si le modèle peut inclure six forces, il est toujours appelé modèle des cinq forces. Afin de se souvenir que les cinq forces sont au nombre de six on peut utiliser à l'écrit la notation 5(+6) forces.⁷

Figure N°03 : Le modèle des cinq forces de Porter⁸



Source : G.Johnson, K.Scholes F.Fréry , stratégie 2^{ème} édition. Pearson Education 2002.

Remarque :

La menace de survenance de nouveaux concurrents dépend essentiellement de l'existence de barrières à l'entrée, c'est-à-dire de facteurs qui imposent aux nouveaux entrants des coûts structurellement et durablement supérieures à ceux des entreprises déjà en place.

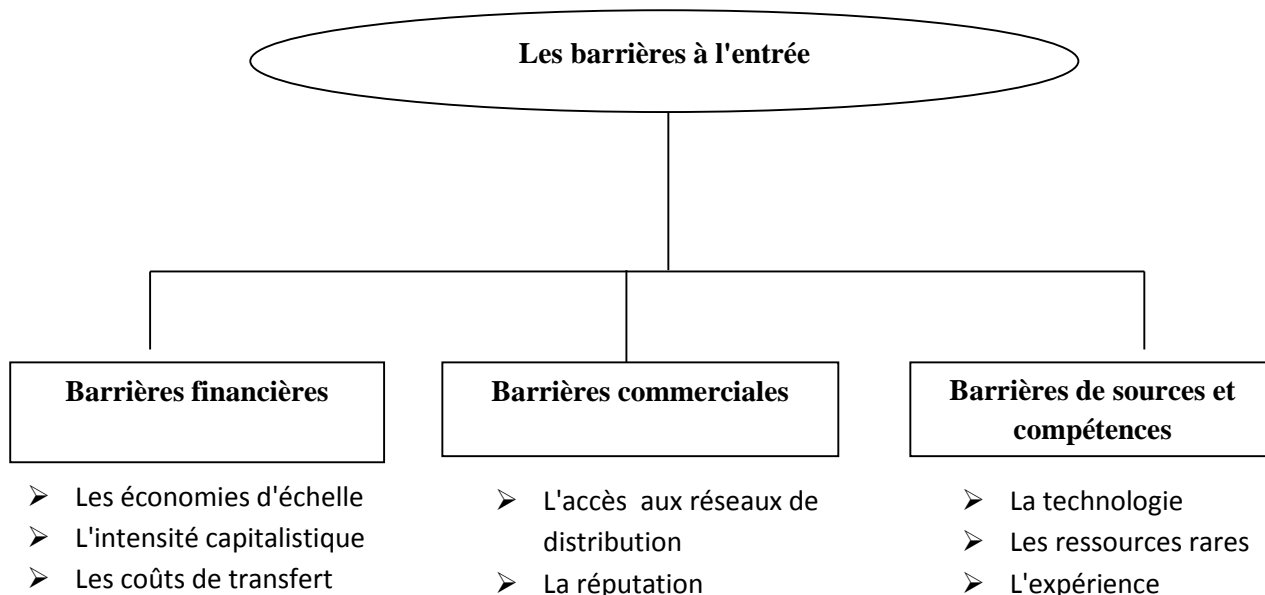
⁷ G.Johnson, K.Scholes F.Fréry , stratégie 2^{ème} édition. Pearson Education 2002.

⁸ *Idem*

Chapitre I : L'entreprise face à son environnement

Les barrières à l'entrée correspondent à tout ce qui peut faire que les entrants potentiels. Le schéma suivant nous détermine les types de barrières à l'entrée.

Figure N°04 : Les barrières à l'entrée



Source : Serge Oréal ; Management stratégique de l'entreprise ; économie ; Paris 1993

4- Les facteurs clefs de succès (FCS)

La compréhension des menaces et opportunités existant sur un marché permet de déterminer les facteurs qu'il convient de maîtriser afin de constituer un avantage concurrentiel, ce qu'il est convenu d'appeler les facteurs clefs de succès (FCE).

Les facteurs clefs de succès sont les éléments stratégiques qu'une entreprise doit maîtriser afin de surpasser la concurrence⁹.

5- Présentation de la stratégie

En se basant sur les conclusions d'un diagnostic stratégique, l'entreprise peut décider de changer de stratégie si celle adoptée dans le passé n'est plus adaptée à l'évolution de l'entreprise et de son environnement ou bien renforcer et améliorer la stratégie passée quand celle-ci reste la plus adéquate à la situation de l'entreprise.

Il existe plusieurs choix stratégiques possibles. On ne peut établir une liste exhaustive. Il est toutefois possible de distinguer les grandes stratégies génériques et les autres stratégies se rattachant à celle-ci.

⁹ Stratégie 2^{ème} édition. Pearson Education 2002.

Chapitre I : L'entreprise face à son environnement

5.1- Les grandes stratégies

Notons d'abord qu'une entreprise peut selon ses forces et faiblesses adopter une stratégie défensive qui consiste à s'adapter aux circonstances ou à limiter les comportements d'une entreprise dominants, ou une stratégie offensive qui a pour but la croissance de l'entreprise et le développement de ses parts de marché.

Précisons également que la stratégie peut porter sur le produit (stratégie de spécialisation ou de diversification), ou sur le marché (stratégie de pénétration ou d'écrémage).¹⁰

M. Porter a distingué trois grandes stratégies, qui sont des stratégies intra-secteurs :

- La domination par les coûts ;
- La différenciation ;
- La concentration d'activité.

▪ **La domination par les coûts**

En adoptant cette stratégie, l'entreprise recherche une position de leader ou de Coleader sur le marché. Autrement dit, elle a pour objectif de conquérir une part très importante du marché sur lequel elle intervient. Cette position ne peut être atteinte qu'en ayant des prix agressifs (prix de vente bas). Elle peut être qualifiée aussi de stratégie de pénétration.¹¹

Dans ce cadre, une entreprise peut en effet faire un sacrifice sur ses marges afin d'attirer un maximum de consommateurs, de maximiser ainsi ses parts de marché et de réaliser de ce fait des économies d'échelle qui peuvent contribuer à créer des "barrières d'entrée" et décourager ses concurrents.

Cette stratégie suppose que la demande reste très élastique par rapport au prix. De sorte que, suite à la baisse du prix, le volume de vente peut augmenter suffisamment pour que la contribution générale du produit (volume de vente X marge unitaire) permette d'atteindre le profit espéré.¹²

L'entreprise doit donc avoir les moyens financiers de sa politique. Elle a généralement une taille significative par rapport au marché.

Ce mode d'organisation peut faire courir à l'entreprise des risques liés à sa faible adaptation face aux évolutions des techniques de production, des modes de distribution ou encore du besoin du marché.¹³

La différenciation :

¹⁰ Inspiré de M. Porter, La concurrence selon Porter, Village Mondial 2004.

¹¹ *Idem*

¹² Inspiré de M. Porter, la concurrence selon porter, Village Mondial 2004

¹³ Inspiré de C. Maire, Méthodologie du business plan. Editions d'organisation 2002.

Chapitre I : L'entreprise face à son environnement

La stratégie de la différenciation consiste pour l'entreprise à offrir un produit ou un service considéré comme "unique" par le client et surtout très différent de celui offert par les leaders. C'est l'intérêt même de la différenciation. C'est généralement des entreprises de taille modeste qui optent pour cette stratégie car elles n'ont pas les moyens nécessaires pour une domination par les coûts.

L'entreprise a le choix entre plusieurs axes de différenciation, une différenciation par un produit exceptionnel dans sa conception ou son apparence extérieure, par une technologie innovante, par un mode distribution original ou encore par une qualité de logistique ou de service après-vente.

Elle peut opter pour un seul ou idéalement plusieurs axes pour se distinguer des concurrents¹⁴.

Il convient cependant de souligner qu'une stratégie de différenciation est tournée vers le client. L'entreprise qui choisit une telle stratégie peut se trouver dans une mauvaise situation en cas de désintérêt du client pour la différenciation ou si celui-ci n'accepte plus d'en payer le prix.¹⁵

Le choix d'une telle stratégie nécessite impérativement la protection légale du produit unique de la contrefaçon sur le marché domestique ainsi qu'à l'étranger. Elle suppose aussi général des investissements importants et une politique de consommateurs et la différence reconnue.

▪ La concentration de l'activité

La stratégie de concentration d'activité suppose d'identifier un segment de clientèle cible appelée niche, cette cible sera approchée par l'une des stratégies présentées précédemment, la domination par les coûts ou la différenciation. Il s'agit donc d'un croisement entre une clientèle bien définie et un mode d'approche.

Il est à noter que ce segment de clientèle doit être assez étroit pour ne pas attiser la convoitise des concurrents. Il peut correspondre à une zone géographique, à une population avec certain pouvoir d'achat ou avec des habitudes de consommations particulières...

La mise en œuvre de cette stratégie se base donc sur une connaissance et une identification précise de la clientèle ciblée. Pour conserver cette dernière et préserver une rentabilité durable, l'entreprise qui opte pour une telle stratégie doit décourager toute autre clientèle qui pourrait nuire de la société et faire fuir les clients habituels. Cette stratégie, concentrée sur un segment particulier du marché, peut conduire l'entreprise à des situation

¹⁴ Inspiré de M. Porter, La concurrence selon Porter, Village Mondial 2004.

¹⁵ Inspiré de C. Maire, Méthodologie du business plan, Editions d'organisation 2002.

Chapitre I : L'entreprise face à son environnement

risquées lorsque la clientèle d'origine se réduit ou que celle-ci ne veut pas ou ne peut pas payer le prix de différence ou lorsqu'il y a un nouveau concurrent sur le marché qui ne peut généralement suffire à deux entreprises.

Ces trois types de stratégie sont des stratégies intra secteurs (il s'agit là même secteur d'activité), il existe encore des stratégies inter secteurs (entre les secteurs), et des stratégies interentreprises.¹⁶

5.2- Les stratégie inter secteurs

▪ L'intégration verticale

En microéconomie et en stratégie d'entreprise, l'expression "intégration verticale" décrit un mode de propriété et de contrôle regroupant sous une seule autorité les différents stades de production et distribution concernant un type de produits ou services donnés.

Les sociétés intégrées verticalement sont unies par l'intermédiaire d'une hiérarchie et ont un propriétaire commun. En général, chaque membre de cette hiérarchie élabore un produit ou un service différent, ces produits et services se combinent pour satisfaire un besoin final commun.

▪ La diversification

De façon très générale, la diversification consiste à se donner de nouvelles activités, correspondant à de nouveaux produits et à de nouveaux marchés.

En ce sens, la grande majorité des stratégies de croissance procèdent peu ou prou de la diversification. La diversification peut être partielle (produit ou marché) ou totale (lancement d'un nouveau couple produit/marché).

5.3- Les stratégies interentreprises

▪ Les stratégies d'impartition

C'est un ensemble d'actions de coopération entre plusieurs entreprises disposant de potentiels complémentaires et désireuses de réaliser des effets de synergie. La sous-traitance, le partenariat, l'accord de licence, la franchise sont des exemples significatifs de cette stratégie.

Les avantages généralement se présentent dans la réduction des coûts, l'obtention d'effets de synergie commerciaux, économiques, financiers, technologiques, la réduction de la complexité organisationnelle, ...ect les risques néanmoins existent (asymétrie des tailles des entreprises, risque de défaillance du partenaire).

¹⁶ A. C. Martinet, stratégie, vuibert gestion 1983

Chapitre I : L'entreprise face à son environnement

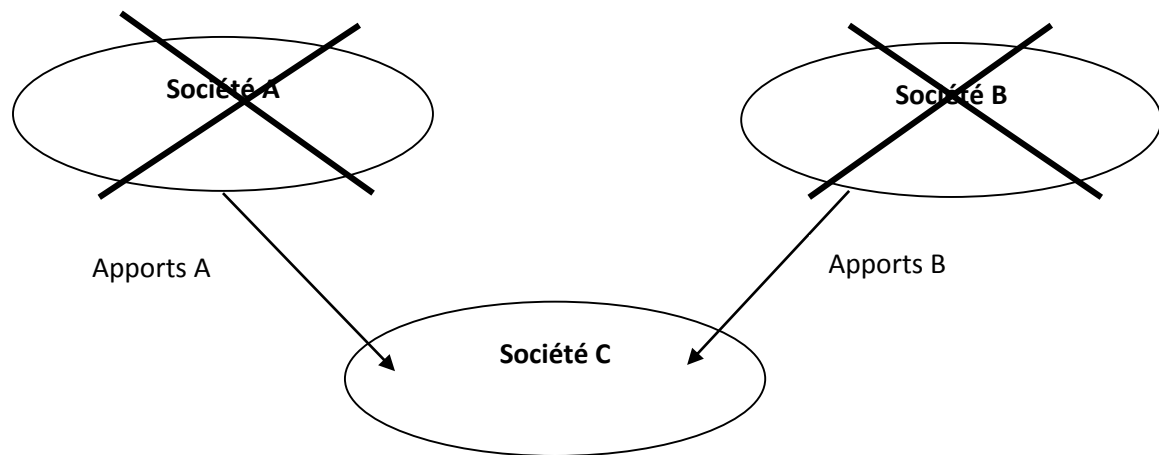
▪ Les stratégies de croissance externe :

Elles impliquent un transfert d'actifs existants d'une entreprise vers une autre. Parmi ses stratégies, on peut citer :

▪ La fusion

Une fusion est pour l'entreprise une mise en commun des patrimoines (une concentration) de deux ou plusieurs sociétés, qui aboutissent à la constitution d'une nouvelle entreprise ou à une prise de contrôle. Elle met en jeux deux ou plusieurs sociétés A, B ... dissoutes dans l'opération au profit d'une nouvelle société C qui se constitue grâce aux apports en nature des précédents.

Figure N°05 : Le processus de la fusion¹⁷



Source : A. C. Martinet, stratégie, vuibert gestion 1983.

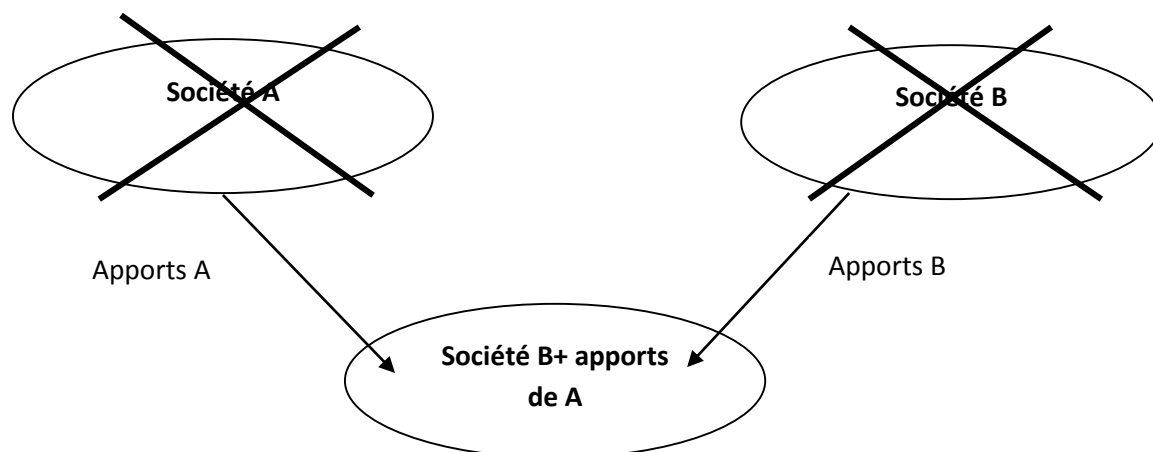
L'absorption :

La fusion absorption de la société A par la société B est une opération d'acquisition de la société A par la société B. A l'issue de cette opération seule la société B conserve une personnalité juridique, la société A étant juridiquement dissoute après l'opération.

L'absorption de la société A peut s'opérer soit par la vente de toutes les parts à la société B, soit par apport en nature de tous les biens à la société B.

¹⁷ A. C. Martinet, stratégie, vuibert gestion 1983.

Figure N°06 : Le processus de l'absorption¹⁸



Source : A. C. Martinet, stratégie, vuibert gestion 1983.

De plus, il existe des stratégies d'internationalisation qui concerne les stratégies d'exportation, l'investissement direct et les systèmes contractuels de transfert de savoir-faire.

6- LE SWOT

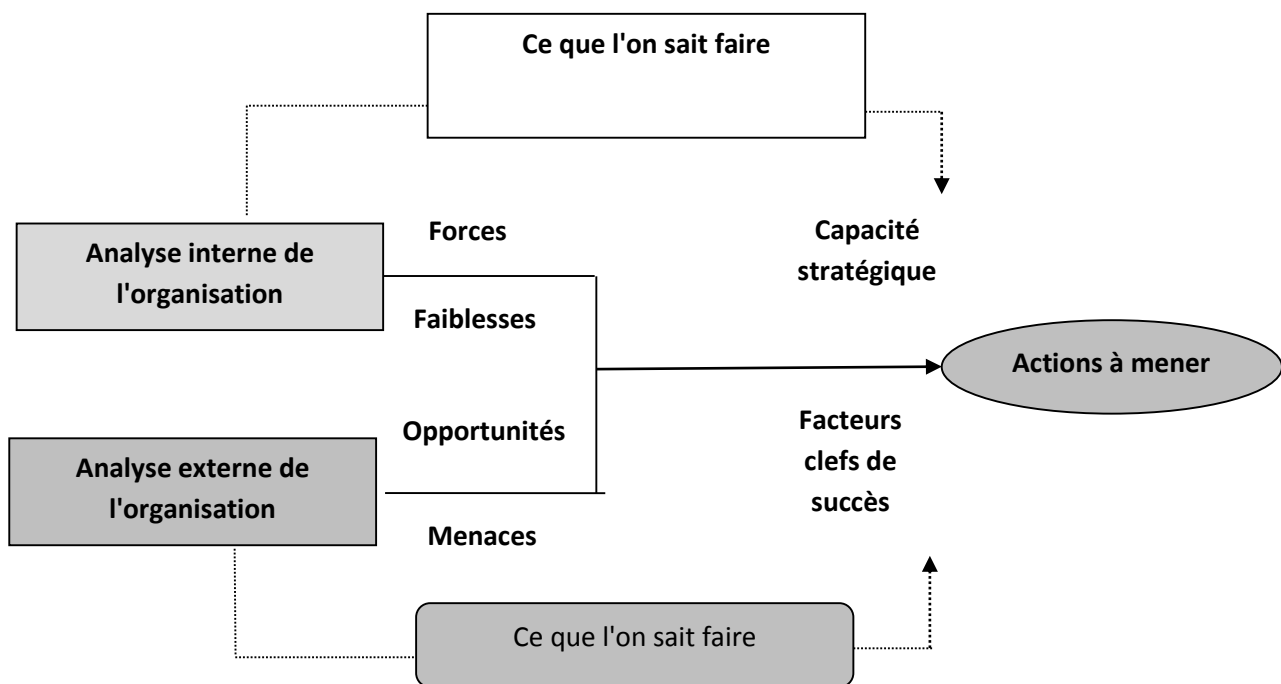
L'analyse SWOT résume les conclusions essentielles de l'analyse de l'environnement et de la capacité stratégique de l'organisation. La dénomination SWOT est l'acronyme *de strengths, weaknesses, opportunités, threats*, soit *forces, faiblesses* (de l'organisation), *opportunités* et *menaces* (de l'environnement). Le schéma résume cette approche.

L'analyse SWOT consiste à déterminer si la combinaison des forces et des faiblesses de l'organisation est prête pour faire face aux évolutions de l'environnement ou s'il possible d'identifier ou de créer d'éventuelles opportunités qui permettraient de mieux tirer profit des ressources uniques ou des compétences distinctives de l'organisation (ce qui correspond à la stratégie construite)¹⁸.

¹⁸ A. C. Martinet. Op.cit

Chapitre I : L'entreprise face à son environnement

Figure 07 : L'analyse SWOT



Source : Analyse SWOT

Plutôt que de se contenter d'établir une liste, il convient de mener une analyse plus structurée afin de déboucher sur des résultats utiles à la formulation de la stratégie. Pour cela, on peut suivre le cheminement suivant :

- Identifier les évolutions essentielles de l'environnement de l'organisation. Il est important que la liste des changements retenus se concentre sur les points réellement déterminants...
- Le même processus doit être suivi en ce qui concerne le profil de ressources et compétences de l'organisation afin de déboucher sur une liste des forces et faiblesses. Là encore, la liste doit comporter que des points réellement spécifiques.

L'analyse SWOT doit permettre de déterminer si l'organisation possède d'ores et déjà les ressources et compétences nécessaires pour répondre aux évolutions de son environnement, si elle doit chercher à en acquérir ou développer de nouvelles ou bien si elle doit plutôt se réorienter vers d'autres marchés.

Il convient de remarquer que certaines caractéristiques de l'environnement peuvent être considérées soit comme des menaces, soit comme des opportunités, selon la capacité de l'organisation à capitaliser sur ses forces ou à compenser ses faiblesses. De même, le poids des forces et des faiblesses varie en fonction de la stratégie envisagée et des évolutions de l'environnement pressenties.

Chapitre I : L'entreprise face à son environnement

Ainsi, il apparaît que les différentes composantes de l'analyse SWOT, loin d'être autonomes, sont le plus souvent interdépendantes. La classification des forces, faiblesses, menaces et opportunités doit donc être effectuée avec la plus grande attention, mais sans dogmatisme.

Conclusion

L'entreprise est une cellule économique vivante, source de création de richesse économique par la production et la vente des biens et de services qu'elle réalise.

La vie et la gestion de l'entreprise sont largement conditionnées par son environnement économique et social qui est source de menace mais aussi d'opportunités.

Chapitre II : La stratégie de partenariat et l'énergie en Algérie

Introduction

Toute entreprise grande ou petite, spécialisée ou diversifiée peut rencontrer le problème de sa croissance dans ou hors son domaine d'activité de base. Le dirigeant doit choisir le mode de développement qui lui convient à savoir la croissance l'internationalisation.

Pour réussir dans des activités nouvelles et complexes qui nécessitent des compétences, des savoirs faire, des capacités financières ou des avantages que l'entreprise ne possède pas, le partenariat apparait comme une option stratégique souhaitable voir incontournable.

La conduite stratégique du partenariat est le processus qui met en œuvre un projet commun à des fins stratégiques aux partenaires.

Ce deuxième chapitre de notre cadre conceptuel traite essentiellement la présentation des notions les plus importantes, en l'occurrence, la stratégie de l'entreprise et le partenariat.

Dans la première section nous mettons l'accent sur une approche théorique sur la stratégie de l'entreprise et partenariat, les aspects stratégiques du partenariat.

Nous traitons dans la deuxième section la commercialisation des produits énergétiques en Algérie.

Section 01 : la stratégie de partenariat

Le processus de croissance externe implique une alliance et partenariat. Ces derniers sont des relations de coopération entre deux ou plusieurs entreprises qui peuvent appartenir à un même secteur, à la même filière à des champs concurrentiels totalement différents.

1-Définition du partenariat

Selon l'encyclopédie de management : « le partenariat se définit comme étant un état d'esprit devant présider dans une liaison caractérisée par des intérêts communs, et par la répartition de contributions à une œuvre collective¹».

2-Les types de partenariat

Selon les critères que les caractérisent et en fonction des possibilités qu'ils offrent, il existe essentiellement quatre types de partenariats :

2.1-Le partenariat commercial

C'est le type le plus répandu particulièrement entre les PME, il regroupe l'apport de savoir-faire en marketing et en techniques de commercialisation, notamment pour former les vendeurs et assurer les services clientèles et après-vente. Ce type d'accord permet la

¹ J.P.Helfer et J.Orsoni « l'encyclopédie ».

Chapitre II : La stratégie de partenariat et l'énergie en Algérie

pénétration géographique sans pour autant mettre en place une structure ou un réseau de distribution. Il offre donc les possibilités :

- D'accéder à des nouveaux marchés à moindre coût ;
- D'associer la marque de l'entreprise à celle du partenaire en créant un réseau commercial commun au sein duquel les partenaires vendent une gamme de produits complète, composée des produits de l'un et de l'autre.

2.2- Le partenariat industriel

Il permet à une entreprise de mettre en commun les moyens de production avec ceux de son partenaire. Il prend plusieurs formes :

A. Les accords de sous-traitance

La sous-traitance est définie comme étant « *l'opération par laquelle une entreprise confie à une autre le soin d'exécuter pour elle et selon un cahier de charges préétabli une partie des activités de production et de service dont elle conservera la responsabilité économique finale* ». ²

La sous-traitance est de déléguer une partie de la production à une autre entreprise lorsque la donneuse d'ordre n'a pas les capacités suffisantes pour répondre à la demande, il s'agit dans ce cas de la sous-traitance de capacité ou de déléguer une partie de la production à une entreprise spécialisée dans le domaine dite la sous-traitance de spécialité.

Il implique une véritable collaboration des partenaires, autorise une production à des moindres coûts et assure la sécurité des approvisionnements.

Ce type de partenariat stratégique est mis en œuvre pour fabriquer un composant destiné à être incorporé dans la production de l'entreprise, la réalisation d'un sous-ensemble assurant une fonction opérationnelle dans un système complexe ou la fabrication d'outillage spécifique.

B. Les accords de fabrication en commun

Ces accords permettent de mettre en commun une unité de production et des moyens de production pour fabriquer un même produit ou de répartir des tâches entre partenaires (accord de spécialisation). Ces accords ont pour objectif :

- Minimiser les coûts ;
- Optimiser les capacités de production en utilisant des outils de production communs.

² J.P Hilfer et J.Orsoni « l'encyclopédie de management ».

C. Le contrat de façonnage

C'est un contrat entre une entreprise étrangère et une entreprise locale pour une période déterminée. La première ayant un savoir-faire et des produits qu'elle désire fabriquer localement et la deuxième dispose d'un site et de l'équipement pour la fabrication et la transformation.

2.3-Le partenariat technologique

C'est tout accord explicite à plus ou moins à long terme de coopération entre deux ou plusieurs entreprises juridiquement indépendantes, concurrentes ou potentiellement concurrentes, qui décident de mettre en place un projet commun et tirer mutuellement des profils³.

Une relation de partenariat technologique permet à l'entreprise d'atteindre plusieurs objectifs à savoir la réduction des coûts liés à la recherche et développement et à l'incertitude quant aux résultats de la recherche ou encore à l'apprentissage de Technologie.

Ce partenariat peut être sous forme :

A.De licence

C'est le contrat par lequel le titulaire d'un brevet, d'une marque ou un procédé de fabrication appelé concédant permet au concessionnaire l'accès à un savoir-faire ou une technologie dans certaines limites.

B.De recherche et développement

Il permet une acquisition accélérée de nouvelles connaissances, une réduction des coûts liés à la recherche et le partage des risques entre partenaires.

2.4- Le partenariat financier

C'est un partenariat par apport de capital et il est lié à un mouvement en capital. Les investisseurs deviennent des associés.

Nous distinguons plusieurs formes :

A. La prise de participation

Elle consiste soit à devenir associé ou actionnaire en souscrivant des titres que l'entreprise émet, soit à acheter certaine de ses titres déjà émet. Cette forme présente les avantages suivants :

- Réduction de l'effort financier requis ;
- Minimisation des risques économiques ;
- Recherche de gains.

³ Aliouat B. Op.cit p 34

Chapitre II : La stratégie de partenariat et l'énergie en Algérie

Les inconvénients que présente cette forme portent principalement sur :

- L'exercice d'un pouvoir de domination dans certains cas ;
- Le partage des gains éventuels, en fonction du nombre d'associés et des taux de participation respectifs.

B. La joint-venture

Recouvre l'idée de co-entreprise, de filiale commune, d'entreprise conjointe et d'entreprise commune. C'est une entreprise en copropriété où un petit nombre de partenaires s'associent en se partageant le capital de la société en question afin de mutualiser leurs ressources, créer des synergies, elle peut être dans le cadre d'une coopération économique internationale ou au niveau local.

La joint-venture est une activité dont la direction et la gestion sont partagées par deux ou plusieurs concurrents réels ou potentiels. Il s'agit d'une mise en commun de ressources permettant d'aboutir à des résultats particuliers et souvent inaccessible par une entreprise isolée.⁴

3-Les objectifs du partenariat

Les partenaires visent un certain nombre d'objectifs différents à travers le partenariat en particulier :

▪ Le transfert technologique

Le partenariat permet l'accès aux nouvelles technologies, aux travaux de recherche et développement par le biais d'un transfert interentreprises.

▪ La réduction des coûts

S'allier avec une entreprise entraîne la domination par les coûts en réalisant des économies d'échelle. Cette stratégie peut se répercuter sur les parts de marchés grâce à une diminution du prix de vente.⁵

▪ L'amélioration de la compétitivité

Les raisons pour lesquelles les entreprises établissent les relations du partenariat, c'est pour conserver leurs parts du marché, gagner de nouveaux marchés et améliorer la compétitivité des produits en réduisant les coûts liés à leur production et à leur conception.

▪ Source d'allocation des ressources financières

Afin d'éviter le recours à l'endettement pour réaliser leurs projets, les dirigeants des entreprises font appel aux partenaires pour procurer les capitaux nécessaires au financement d'un investissement surtout lorsque le projet nécessite un financement important.

⁴ Aliouat B . « *les stratégies de coopération industriel* ».

⁵SIKHER Hakima « *partenariat d'innovation technologique* ».

Chapitre II : La stratégie de partenariat et l'énergie en Algérie

▪ La réalisation d'une synergie entre les opérateurs concernés

Le partenariat constitue une forme de complémentarité entre entreprises sans que l'une se substitue à l'autre. Cette relation permet aux partenaires l'acquisition de nouvelles compétences et la diffusion transversale.

▪ La réduction des risques

Face à un environnement changeant et incertain, les situations sont imprévues et non anticipées. Les entreprises forment des alliances dans le souhait de réduire l'incertitude et les risques liés à leur l'environnement qui pèse sur les décisions de l'entreprise.

4-Les étapes du partenariat

Nous distinguons six étapes du processus d'établissement d'un partenariat :

4.1- La détermination de l'objet de partenariat

Il s'agit à priori de déterminer les objectifs stratégiques de l'entreprise pour vérifier ensuite si le partenariat convient à la stratégie de son développement. En effet, il doit répondre à sa stratégie globale en l'occurrence la réduction des coûts, l'élargissement des gammes des produits, la réduction des délais de livraison l'acquisition de nouvelles connaissances.

4.2- La recherche du partenaire

Pour trouver les partenaires potentiels qui permettront la concrétisation des objectifs définis, l'entreprise peut utiliser simultanément plusieurs moyens à savoir :

- Les relations professionnelles antérieures ;
- Les contacts avec des foires commerciales ;
- Les contacts avec des foires commerciales ;
- Les informations issues des fournisseurs, des attachés commerciaux ou des intermédiaires de marché ;
- Les organismes de développement et d'investissement ;
- Les revues professionnelles ;
- Les systèmes automatisés comme les banques de données.

4.3- La sélection du partenaire

Lors d'une réunion et négociation avec ses partenaires, l'entreprise décide de retenir le partenaire final sous réserve de garder un ou deux partenaires potentiels dans l'éventualité d'un échec des négociations. En effet, En matière de partenariat technologique, la motivation du choix tient avant tout à ses capacités technologiques.⁶

⁶ M. Fréchet « prévenir le conflit dans les partenaires d'innovation ».

4.4- La négociation du partenariat

La phase de négociation est révélatrice de la réelle implication du partenaire. La compréhension, le respect des intérêts et les règles de négociation du partenariat sont des éléments importants dans cette phase.

Les principales règles qui favorisent la réussite de négociation du partenariat⁷.

- **Règle 01** : choisir un négociateur compétent

Il est nécessaire de bien choisir un négociateur qui dispose du pouvoir de décision afin de pouvoir profiter des opportunités.

- **Règle 02** : Etablir un engagement de confidentialité.

Cet accord a pour objectif d'éviter des diffusions d'informations anti-commerciales et de placer le débat entre les partenaires dans un cadre formel et rigoureux⁸.

- **Règle 03** : Rédiger une lettre d'intention.

Cette lettre définit les principes essentiels de la coopération future et les conditions matérielles de celle-ci.

- **Règle 04** : Fixer les objectifs opérationnels communs

Les objectifs du partenariat devraient être définis en commun par les partenaires afin de garantir une balance équilibrée entre l'objectif individuel et l'objectif conjoint.

- **Règle 05** : Préciser les moyens disponibles du partenariat

Cette règle consiste à une description et analyse des moyens que l'entreprise va mettre en œuvre pour opérationnaliser le partenariat.

- **Règle 06** : Connaître les moyens disponibles du partenariat futur

Afin d'assurer une probabilité de réussite maximale du partenariat, une complémentarité et un équilibre entre les ressources dégagées par chacun est nécessaire.

- **Règle 07** : Etablir un plan de démarrage et suivis.

Le plan de démarrage est une phase délicate où les partenaires contrôlent le déroulement de projet comme était prévu et redressent la situation en cas de dysfonctionnement.

- **Règle 08** : Se méfier des ententes partielles

L'élément déterminant dans la poursuite des discussions est la compréhension réciproque des dirigeants et négociateurs. L'estime, Le respect, l'écoute, la culture d'entreprise...etc.

- **Règle 09** : Déterminer le rôle de chaque partenaire.

⁷ SIKHER Hakima op. cit. p98-99.

⁸ *Idem*

Chapitre II : La stratégie de partenariat et l'énergie en Algérie

Durant la période de négociation, chaque rencontre ou entretien devrait avoir la détermination de rôle de chacun. De même, les parties ne doivent pas perdre de vue les modalités de prise de décision.

- **Règle 10** : Notifier par écrit les accords intermédiaires

Ces négociations entre les parties se formalisent par la prise en charge d'un cahier de charge du contrat. Une relation de partenariat sera matérialisée dans un contrat. Le contenu du contrat est une mise en forme des décisions et accords réalisés par les partenaires de la négociation.

4.5- Démarrage du projet de partenariat

Il se concrétise par un calendrier défini dans un contrat préétabli et par un plan de suivi qui permettra d'évaluer l'état d'avancement du projet de partenariat en fonction des objectifs opérationnels définis lors de la négociation.

4.6- L'évolution du projet de partenariat :

Dans cette étape, les partenaires décident en fonction des résultats obtenus d'approfondir, de modifier ou d'arrêter tout simplement leur collaboration. Le partage des résultats se fera selon des apports et de ce qui a été conclu dans l'accord.

Chapitre II : La stratégie de partenariat et l'énergie en Algérie

Section 2 : la commercialisation des produits énergétiques en Algérie.

I-L 'énergie en Algérie

Le secteur économique de l'énergie en Algérie occupe une place prédominante dans l'économie de l'Algérie, les hydrocarbures à eux seuls représentent 60 % des recettes du budget et 98 % des recettes d'exportation.

L'Algérie est en 2019 le 16e producteur de pétrole, le 10e producteur de gaz naturel et le 7e exportateur de gaz naturel au monde.

La production et la consommation d'énergie, y compris dans le secteur de l'électricité, sont tirées des hydrocarbures à plus de 99 %.

Cependant, l'État algérien commence à envisager des solutions écologiques en investissant dans les énergies renouvelables. Selon le Programme algérien de développement des énergies renouvelables et d'efficacité énergétique (PENREE) de 2012, l'Algérie visait une puissance installée d'origine renouvelable de 22 000 MW d'ici 2030. Mais sept ans après ce plan, les réalisations sont modestes : le solaire n'a produit que 0,7 % de l'électricité du pays en 2017, et l'éolien 0,01 %.

Tableau N°01 : l'énergie en Algérie variation 1990/2017.

Energie en Algérie						
	Population ^{k1}	Consommation E/primaire	Production	Exportation Nette	Consommation électricité	Emission De CO ₂ ^{k1}
An	Millions	Mtep	Mtep	Mtep	TWH	Mt CO ₂ éq
1990	25,91	22,19	100,11	77,34	13,69	51,16
2000	31,18	26,99	142,21	114,96	21,21	61,49
2008	34,81	37,27	162,03	123,63	32,90	88,10
2012	37,44	45,97	143,76	97,13	46,28	110,67
2013	38,19	47,58	137,67	89,19	48,78	113,88
2014	38,93	51,77	143,22	89,66	53,05	122,93
2015		54,29	142,78	88,78	57,57	
2016		53,75	153,28	98,87	60,06	
2017	41,3	55,52	152,85	96,47	64,81	130,5
1990 2017	+59%%	+150%	+53%	+25%	+373%	+155%

Source : NAFTAL

Chapitre II : La stratégie de partenariat et l'énergie en Algérie

Les hydrocarbures représentent 60 % des recettes du budget et 98 % des recettes d'exportation. Le modèle rentier, « une malédiction », phagocyte capitaux et talents, poussant le pays à importer tout ce dont il a besoin, au point de réduire l'industrie manufacturière à 5 %.

Du PIB. Les importations sont passées de 9 milliards de dollars en 1990 à 60 milliards en 2016, alors que les exportations, divisées par deux depuis 2014 du fait de la chute des prix du pétrole et du gaz, commence de plus à baisser en volume, faute d'investissements dans de nouveaux prix ; le gaz de schiste ne pourra pas prendre le relais vu sa très faible rentabilité dans le Sahara.

L'Algérie tire du gaz et du pétrole 98 % de ses revenus en devises et 60 % de ses recettes budgétaires en 2015, elle voit fondre ces ressources avec la baisse du prix du baril depuis 2014. Les recettes ne devraient plus être que de 22 milliards de dollars en 2016, contre 58 milliards en 2014. En outre, le développement des gaz de schiste aux États-Unis a réduit l'un des principaux débouchés d'exportation du pays. L'État compte réaliser quelque 20 milliards de dollars d'économies, en 2016 en taillant dans les multiples subventions à la consommation, ce qui va se traduire par une hausse généralisée des prix des produits de première nécessité ainsi que de ceux du gaz, de l'électricité et des carburants.

Le Parlement algérien a abrogé le 14 novembre 2019 la fameuse loi dite « 49-51 », qui plafonnaient à 49 % la participation qu'une entreprise étrangère peut détenir dans une firme algérienne. Il a aussi adopté une loi ouvrant le secteur des hydrocarbures aux multinationales. L'opérateur public SONATRACH n'avait plus seul les moyens de prospecter et de développer de nouveaux champs, mais bien des appels d'offres ne trouvaient pas preneurs tant le cadre juridique et fiscal était dissuasif pour les étrangers. Le pétrole et le gaz fournissent les deux tiers des recettes budgétaires et 95 % des entrées de devises.

1- Production et consommation du pétrole en Algérie

Ci-dessous, une vue d'ensemble sur les différents produits énergétiques produits et consommés en Algérie.

Chapitre II : La stratégie de partenariat et l'énergie en Algérie

Tableau N°02 : l'ensemble sur les différences produites énergétiques produits et consommés en Algérie.

Source	1990	%	2000	%	2010	%	2016	2017	2017%	Var 1990/2017
Pétrole	61,2	61,2	72,3	50,8	78,5	52,1	72,6	70,95	46,4%	+16%
Gaz /N	38,8	38,8	69,8	49,1	71,9	47,8	80,5	81,83	53,5%	+111%
Total Fossiles	110,08	99,9	142,1	99,9	15,4	99,9	153	152,7	99,96%	+53%
Hydraulique	0,012	0,01	0,005	0,004	0,01	0,01	0,02	0,005	0,003%	-58%
Solaire, éolien							0,01	0,05	0,03%	Ns
Biomasse-Déchets	0,011	0,01	0,054	0,04	0,05	0,03	0,006	0,010	0,007%	-9%
Total EnR	0,023	0,02	0,059	0,04	0,06	0,04	0,03	0,065	0,04%	+183%
Total	100,1	100	142,2	100	150	100	153	152,8	100%	+53%

Source : Wwv. Wikipidia.com

L'Algérie est un pays membre de l'Organisation des pays exportateurs de pétrole (OPEP) et du Forum des pays exportateurs de gaz (FPEG).

1.1-Réserves de pétrole

Les réserves prouvées de pétrole de l'Algérie étaient estimées par BP à 1,5 milliard de tonnes fin 2019 (12,2 milliards de barils), soit 22,5 années de production au rythme de 2019. Ces réserves classaient l'Algérie au 16e rang mondial avec 0,7 % du total mondial, et au 3e rang en Afrique derrière la Libye et le Nigeria.

Tableau N°03 : pétrole-réserve prouvée (million de barils).

Années	1995	2005	2014	2015	2019
Réserves Prouve	10 000	12 300	12 000	12 000	12 000

Source : Wwv. Wikipidia.com

Selon certains experts, les perspectives des réserves de SONATRACH ne peuvent se comprendre en l'absence de véritables indicateurs tels que les coûts internes, le vecteur prix international et les énergies substituables face au nouveau modèle de consommation énergétique qui se dessine horizon 2020 au niveau mondial. La révision répétitive de la loi sur les hydrocarbures démontre que le pays ne dispose pas d'une stratégie énergétique nationale vu l'instabilité de la juridiction pétrolière, qui verse uniquement dans le sens de l'augmentation de la production des hydrocarbures.

Chapitre II : La stratégie de partenariat et l'énergie en Algérie

1.2-Production de pétrole

En 2019, l'Algérie a produit 64,3 Mt (millions de tonnes) de pétrole, soit 1,49 Mb/j (millions de barils par jours), en baisse de 1,6% en 2019 et de 17% depuis 2009. Elle se classe au 16^e rang mondial avec 1,4% de la production mondiale et au 3^e rang en Afrique derrière le Nigeria (2,3%) et l'Angola (1,5%).

Tableau N°04 : production pétrolière (milliers de barils par jour).

Année	2005	2010	2015	2019
Production	1990	1689	1558	1486

Source : SONATRACH

1.3-Consommation de pétrole

En 2019, l'Algérie a consommé 0,88 EJ (ex joules) de pétrole, soit 454 kb/j (milliers de barils par jour), en hausse de 6,3% en 2019 et de 35% depuis 2009. Elle représente 0,5% de la consommation mondiale. Sa consommation n'absorbe que 31% de sa production.

1.4-Exportations de pétrole

L'Algérie était en 2010 au 11^e rang mondial des pays exportateurs de pétrole, avec 1 891kb/j.

Tableau N°05 : importation et exportation de pétrole en Algérie (1990/2017).

Années	1990	2000	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Importation Pétrole brut.	339	313	324	208	299	148	298	270	236	225
Importation Produits Pétrolières.	134	752	970	2158	4639	5400	2122	4106	3706	2582
Exportation Pétrole brut.	33604	39843	40881	40163	38663	35131	29713	30601	31898	30204
Exportation Produits Pétrolières.	18221	22868	21516	20954	19185	19185	19484	25668	25690	24313

Source : SONATRACH

1.5-Organisation du secteur

La SONATRACH est le groupe pétrolier algérien chargé de la production, le transport, la transformation et la commercialisation des hydrocarbures. Elle a été classée 1^{re} société en Afrique et 12^e plus grand groupe pétrolier au monde par le Petroleum Intelligence Weekly (2011).

Chapitre II : La stratégie de partenariat et l'énergie en Algérie

1.6-Pétrochimie et raffinage

Le choix de la pétrochimie par l'Algérie s'impose de façon croissante comme une option majeure de politique industrielle. L'État a mis en place des mesures d'accompagnement en faveur des investisseurs dans le but de mobiliser les capitaux nécessaires pour le financement des programmes de développement.

L'ENIP filiale du groupe SONATRACH est la Société Nationale de la Pétrochimie, spécialisée dans la transformation chimique des hydrocarbures liquides ou gazeux ainsi que leurs dérivés pour la production de produits pétrochimiques.

Le Groupe Asmidal issu de la restructuration de SONATRACH est spécialisé dans la production, la commercialisation et le développement des engrais, de l'ammoniac et dérivés.

Une filiale de la commercialisation et le développement des engrais, de l'ammoniac et dérivés. Une filiale de ce groupe, la Somias SPA est spécialisée dans les activités de conception, réalisation et montage de tous travaux de maintenances d'équipements et ouvrages industriels, a été privatisée. En effet, le groupe écossais John Wood Group PLC a acquis 55 % du capital de la société.

L'Algérie dispose de cinq raffineries de pétrole : la raffinerie de Skikda, d'Alger, d'Arzew, d'Adrar et de Topping Condensat. Par ailleurs, la SONATRACH a acquis la raffinerie d'Augusta en Italie.

Afin d'augmenter ses capacités de raffinage, l'Algérie prévoyait en 2012 d'investir 10 milliards de dollars pour la construction de cinq nouvelles raffineries, les raffineries existantes étant vétustes ; les capacités de raffinage du pays augmenteront ainsi de 30 millions de tonnes par an, alors que les capacités étaient alors de 26 millions de tonnes par an. Trois de ces nouvelles raffineries seront situées dans la région des Hauts plateaux, une dans le sud et une dans la région du centre.

En mai 2019, l'Algérie annonce son intention de cesser ses importations d'essence et de gasoil. En effet la rénovation de la raffinerie d'Alger, l'augmentation de productivité des raffineries existantes, ainsi que l'acquisition de la raffinerie d'Augusta en Italie, ont permis à la SONATRACH d'atteindre une autosuffisance en produits pétroliers.

Le 8 janvier 2020, SONATRACH signe un contrat de 3,7 milliards de dollars avec Tecnicas Reunidas et Samsung pour la réalisation d'une raffinerie de pétrole brut à conversion profonde d'une capacité de 5 millions de tonnes/an à Hassi-Messaoud.

Chapitre II : La stratégie de partenariat et l'énergie en Algérie

II- Les produits La commercialisation et marketing

L'entreprise vivant pour le produit. Cependant, avec l'arrivée du marketing cette conception a dû être changée en fonction du consommateur. En effet, L'évolution des exigences de ce dernier accompagné du développement croissant des technologies, créent une dynamique sur les marchés et poussent les entreprises à toujours développer de nouveaux produits. Donc cette partie sera consacrée pour comprendre les notions de base et généralités sur le marketing et la communication. Pour cela, ce chapitre est divisé en deux sections, la première est basée sur la communication marketing, et la deuxième sur la politique de la communication et sa mise en œuvre.

La communication marketing Aujourd'hui, le marketing semble indispensable au succès de toute entreprise, car il est devenu pour chacun une tâche primordiale au sein de l'entreprise et non plus le seul apanage du département marketing. La démarche marketing est fondamentale pour de nombreux acteurs, les entreprises bien sûr, mais aussi les associations, les clubs sportifs, les organisations publiques... etc. tous ces acteurs se servent régulièrement.

D'éléments du marketing qu'il importe de connaître, de comprendre et de maîtriser.

1-Théories sur le marketing

Dans ce titre on va parler de marketing ses objectifs et expliquer sa démarche et le concept de mix-marketing.

1.1-Définitions du marketing

Selon P. KOTLER et B. DUBOIS, Le marketing est le mécanisme économique et social par lequel des individus et des groupes d'individus satisfont leurs besoins et désirs au moyen de la création et de l'échange de produits et autres entités de valeur. Le marketing est également perçu comme ; l'ensemble des méthodes et des moyens dont dispose une organisation pour promouvoir, dans les publics auxquels elle s'intéresse, des comportements favorables à la réalisation de ses objectifs

Le marketing est d'ailleurs saisi au-delà de l'état d'esprit comme ; un ensemble de techniques permettant à l'entreprise de formaliser sa stratégie et son plan d'action et satisfaire les besoins actuels et prévisibles des marchés qu'elle choisit de conquérir et de servir, pour aboutir à cet objectif, l'entreprise doit adopter une démarche rigoureuse.

De toutes les définitions précédentes on constate que le marketing est un ensemble des études et des actions qui concourent à créer des produits satisfaisant les besoins et les désirs des consommateurs et assurer leur commercialisation dans les meilleures conditions de profit.

Chapitre II : La stratégie de partenariat et l'énergie en Algérie

1.2- Les objectifs du marketing

Le marketing : à travers son état d'esprit, cherche à intégrer une philosophie qui poursuit les objectifs suivants :

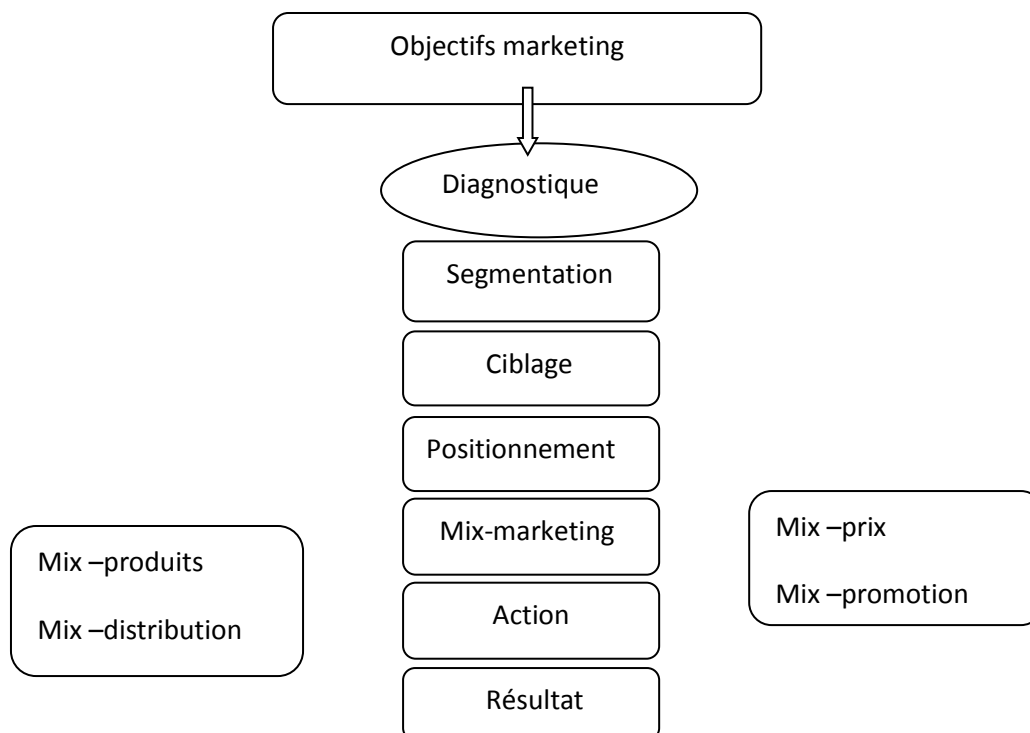
- Avoir des effets d'entraînement sur les ventes en agissant sur l'écoulement des marchandises et en créant une prédisposition à l'achat par l'intégration d'un plus produit réel ou en étant massivement présents dans la distribution ;
- Posséder des informations sur les dépenses de la concurrence, leurs choix des médias (périodes, pression publicitaire, choix media formats, budget).

1.3- La démarche marketing

La démarche Marketing met en exergue trois pôles de compétences que le marqueteur doit posséder : sa capacité d'analyse, son aptitude à prendre des décisions stratégiques et son sens de l'action.

L'analyse consiste à faire un diagnostic qui permet au responsable Marketing de prendre ses décisions stratégiques, ses recommandations donnent lieu à une mise en œuvre opérationnelle à travers des actions précises. L'entreprise va suivre une démarche correspondant aux trois facettes du Marketing (une La figure ci-dessous représente le déroulement de la démarche marketing).

Figure N°08 : le déroulement de la démarche marketing



Source :

Chapitre II : La stratégie de partenariat et l'énergie en Algérie

A-Démarche analytique

Première phase de la démarche Marketing, elle étudie les différentes composantes stratégiques à travers les études qualitatives et quantitatives et porte généralement sur le marché et ses principaux acteurs (fournisseurs, concurrents, clients). Une partie de l'étude porte également sur l'entreprise, ses produits, ses marques, sa communication et sa politique commerciale.

B- Le marketing stratégique

Cette démarche permet de définir les objectifs généraux de l'entreprise, de choisir une stratégie de segmentation du marché, un marché cible et de positionner les produits sur le marché.

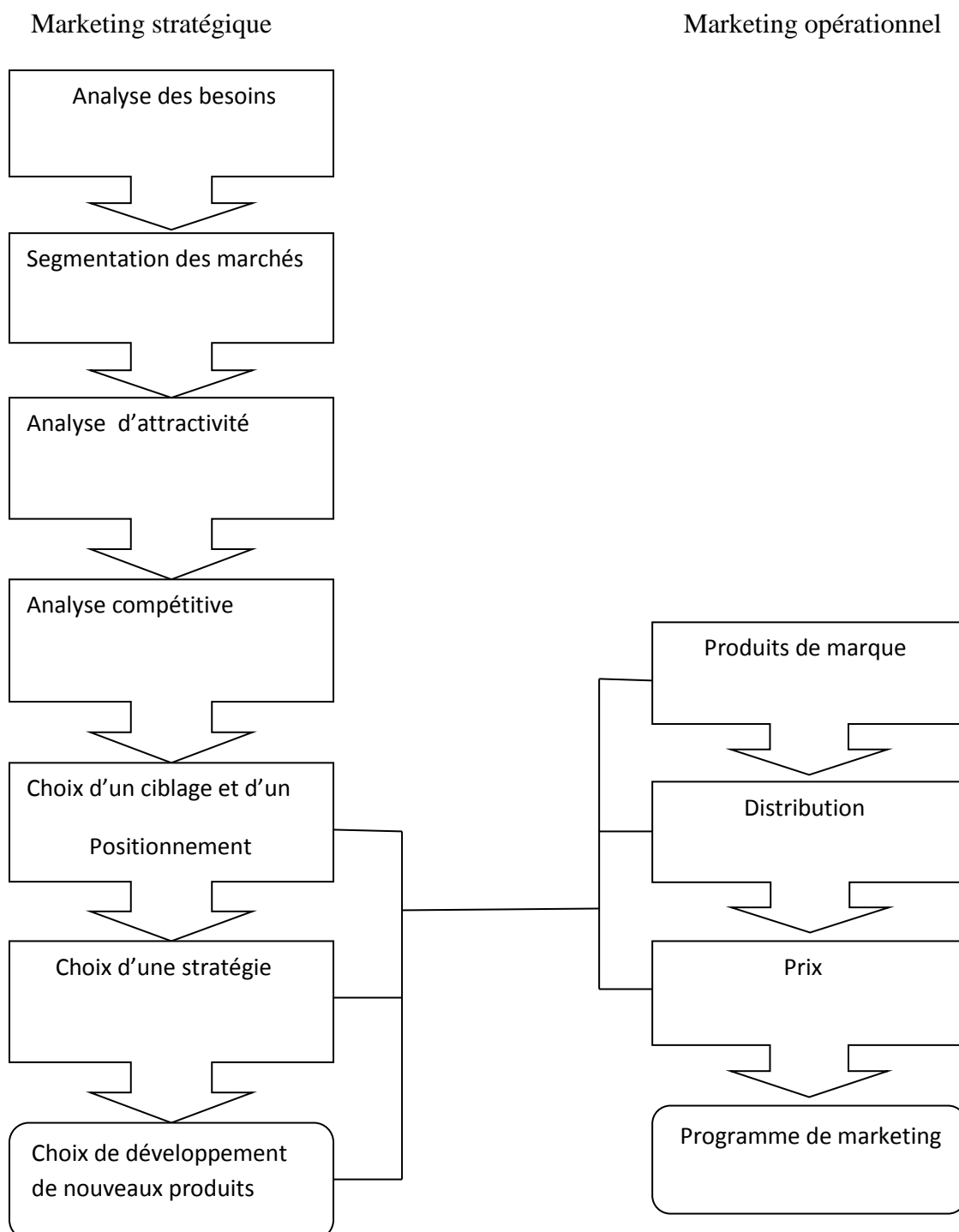
Le marqueteur analyse un certain nombre de critères qui vont ensuite l'aider à prendre des décisions stratégiques majeures. Le rôle du marketing stratégique est de « prendre en compte les volontés des dirigeants, c'est-à-dire la politique de l'entreprise et l'ensemble des ressources que l'entreprise peut mobiliser pendant la durée du plan stratégique pour faire le choix des itinéraires sur lesquels s'engage l'entreprise.

C-Le marketing opérationnel

Le Marketing opérationnel désigne les moyens utilisés pour remplir les objectifs définis au préalable par le marketing stratégique. Il s'agit d'actions à court terme qui nécessitent de suivre l'évolution du marché pour s'y adapter. Le marketing opérationnel peut se segmenter en quatre points clés appelés aussi marketing mix qui se définit selon Nathalie VAN LAETHEM.

Chapitre II : La stratégie de partenariat et l'énergie en Algérie

Figure N°09 : mix marketing.



Source : J-P. HELFER. M. KALIKA. J. ORSONI , « Marketing stratégie »

2-Les méthodes et stratégies de commercialisation/de satisfaction des clients

2.1- Généralités sur la satisfaction des clients

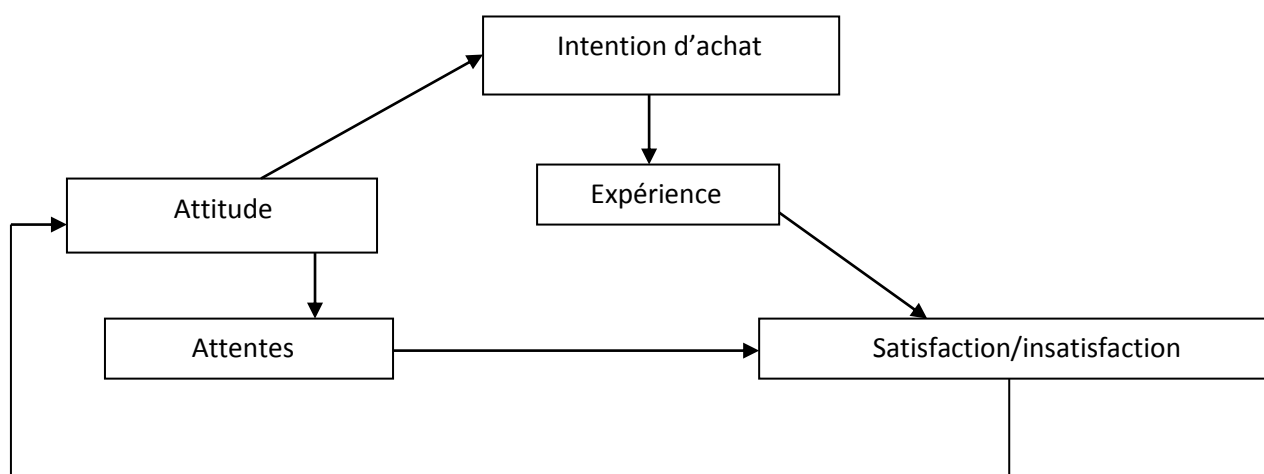
La satisfaction des clients est aujourd'hui au cœur des problématiques de chaque entreprise. C'est dans cette optique là que nous allons aborder la satisfaction et ces différents concepts clés. En essayant de présenter c'est quoi la satisfaction des clients, ses caractéristiques, ses dimensions et enfin la mesure de la satisfaction des clients.

A-Définition de la satisfaction

Selon **KOTLER** : « la satisfaction est le jugement d'un client vis-à-vis d'une expérience de consommation ou d'utilisation résultant d'une comparaison entre ses attentes à l'égard du produit et ses performances perçus ».

De son côté **LINDON** définit : « la satisfaction peut être comprise en marketing, comme le sentiment de plaisir ou déplaisir qui naît de la comparaison entre les attentes préalable et une expérience de consommation ».de la démarche marketing, elle exprime le degré de contentement procuré par la réponse apportée à un désir. » Ainsi, nous pouvons dire que la satisfaction est un jugement, une évolution qui intègre d'une part la qualité perçue et d'autre part les attentes préalables d'un client donné. Une expérience de service supérieure ou égale aux attentes crée un sentiment de satisfaction, alors qu'une e Enfin, pour **YVES LEGOLVAN**, « la satisfaction des besoins des clients est la finalité même expérience inférieure aux attentes provoque une insatisfaction, nous pouvons nous inspirés du modèle de satisfaction d'Oliver pour bien appréhender la satisfaction. La figure suivante représente le modèle de satisfaction selon Oliver (1993).

Figure N°10 : le modèle de satisfaction selon Oliver (1993).



Source : Oliver 1993 ; « Les modèles de satisfaction »

Chapitre II : La stratégie de partenariat et l'énergie en Algérie

Cette figure démontre que lorsque les attentes sont identiques aux attitudes, nous constatons une intention de l'achat, cela conduit à un jugement pour la satisfaction et l'insatisfaction qui intègre d'une part la qualité perçue et d'une part les attentes préalables. Une expérience supérieure ou égale aux attentes crée un sentiment de satisfaction alors qu'une expérience inférieure aux attentes provoque une insatisfaction. Plusieurs auteurs se sont intéressés aux caractéristiques du concept satisfaction.

B- Les caractéristiques de la satisfaction

Le mode d'évaluation qu'un client vis-à-vis d'un service repose sur un ensemble de critères : la subjectivité, la relativité et l'évolutivité.

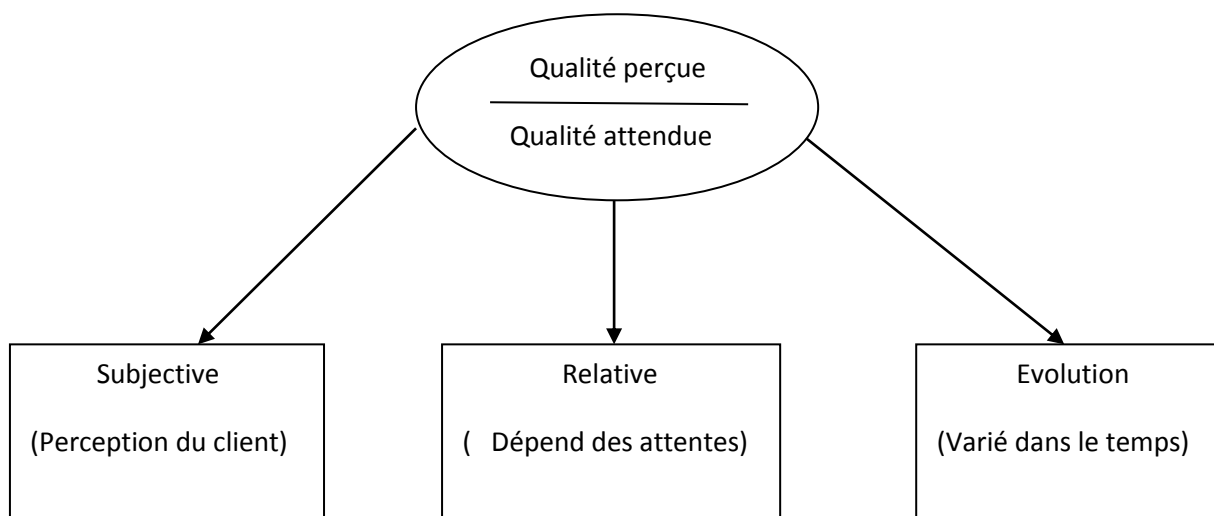
- **La satisfaction est subjective** : La satisfaction des clients dépend de leur perception des services et non de réalité évaluative portant sur une expérience résultant de processus cognitifs, et intégrant des éléments affectifs.
- **La satisfaction est évolutive** : La satisfaction évolue avec le temps en fonction des attentes et des standards, et du cycle de la vie de l'utilisation du produit/service. Comme nous l'avons vu, les clients définissent leurs attentes en fonction de l'état actuel des offres. Or, comme la loi de la concurrence incite les fournisseurs à augmenter leurs performances relatives afin d'être préférés, cela fait inexorablement évoluer le niveau moyen des offres et donc les standards de référence.
- **La satisfaction est relative** : Comme la perception du client est subjective, la satisfaction varie aussi entre l'expérience vécus par le consommateur, est une base de référence antérieure à l'achat.

De point de vue marketing, ce qui compte n'est pas le fait d'être meilleur, mais d'être le plus adapté aux attentes des clients.

Ces trois importantes caractéristiques participent toutes à la formation du jugement d'un client qui évalue un service. Le jugement d'un client ne repose donc pas sur des bases absolues, mais s'échafaude de façon subjective, relative et évolutive. Pour une même expérience de services, le degré de satisfaction éprouvé par des individus sera inévitablement différent.

Nous allons essayer d'expliquer la façon que le jugement de client se porte sur chacun de ses critères, en définissant trois caractéristiques qui sont présentées dans la figure qui suit :

Figure N°11 : les caractéristiques de jugement des clients.



Source :

D-Les dimensions de la satisfaction

Les dimensions de la satisfaction sont des caractéristiques d'une expérience de service. En effet, il existe de multitudes de dimensions de satisfaction qu'une organisation peut vouloir évaluer, nous pouvons citer les plus répondus dans la littérature, la courtoisie, l'empathie, la sécurité, le cout, l'empressement, la confidentialité, la rapidité, l'accessibilité de service.

Cependant, selon (Bartikowski, Brown et Bellulo), quatre types de dimensions la satisfaction d'un client vis-à-vis d'un service à savoir :

- les dimensions de mécontentement : si les dimensions sont perçues comme inadéquates, le client sera très insatisfait, mais toute amélioration au-delà d'un seuil adéquat n'aura pas d'impact.
- Les dimensions de contentement : l'absence de la dimension a peu d'impact sur la satisfaction, mais sa présence à une grande influence positif.
- Les dimensions critiques : ces dimensions sont à la fois des dimensions de contentement et de mécontentement. Leur présence a une forte influence positive sur la satisfaction, alors qu'à l'inverse leur absence a une influence très négative.
- Les dimensions linéaires : un changement dans la prestation de ces dimensions affectera de façon proportionnelle la satisfaction du client.

D- L'objectif de la satisfaction des clients

La mesure de la satisfaction client doit permettre d'identifier les différents éléments qui génèrent la satisfaction ou l'insatisfaction des clients ensuite les hiérarchiser par leur contribution à la satisfaction globale, d'identifier le degré de satisfaction des clients à l'égard

Chapitre II : La stratégie de partenariat et l'énergie en Algérie

des services ou de l'entreprise par rapport aux concurrents ou par rapport à une période précédente, et enfin de déterminer des axes d'amélioration prioritaires. La mise en place d'un dispositif de mesure de satisfaction client permet à l'entreprise de :

- Apprécier l'adéquation de son portefeuille de service aux besoins des segments de clientèle ciblé.
- Evaluer en permanence l'adaptation de chaque service, de chaque bouquet de prestations, aux attentes des clients ;
- Estimer la valeur d'image associée à ses offres de services ;
- Se positionner par rapport aux offres concurrentes ;
- Détecter les dysfonctionnements de ses processus opérationnels ;
- Mesurer l'efficacité des actions qualité qu'elle a engagée.

Ainsi, chaque entreprise doit assurer la mesure de la satisfaction de sa clientèle, il existe plusieurs méthodes pour la faire. Dans le titre qui suivra, nous allons essayer de présenter les méthodes fréquemment utilisées pour apprécier le degré de satisfaction.

2.2- La mesure de la satisfaction de client

2.2.1- Les méthodes de mesure de la satisfaction

L'entreprise doit toujours rester à l'écoute de son marché et surveiller avec soin l'évolution des besoins et attentes de sa clientèle afin de les satisfaire au mieux dans cette partie nous présenterons des principales méthodes disponibles pour mesurer la satisfaction à savoir :

A- Les boîtes à suggestion

L'entreprise orientée client doit l'inviter à formuler des suggestions de ses critiques c'est le cas des hôtels et restaurant qui tiennent ainsi des registres au l'on peut porter ses remarques et constatations, ce registre est connu sous le nom « le cahier de doléances», les hôpitaux et les cliniques de leur côté remettent ce qu'on appelle « le livre d'accueil » et demandent parfois à l'un des employés d'être le porte-parole des malades. D'autres parts, il existe des entreprises qui n'hésitent pas à mettre à disposition de ses clients un numéro vert pour faciliter le contrat avec eux.

B- Les enquêtes de satisfaction

La première méthode de mesure de satisfaction est insuffisante, il est essentiel de l'accomplir avec d'autres moyens tels que les enquêtes périodiques, ou un questionnaire est destiné auprès d'un échantillon représentatif de la clientèle à qui on demande aux personnes interrogées d'exprimer leurs avis sur l'entreprise et sur la concurrence et les interroger aussi sur leur niveau de satisfaction.

Chapitre II : La stratégie de partenariat et l'énergie en Algérie

C- Le client mystère (fantôme)

C'est une technique qui consiste à faire appel à une personne pour jouer le rôle d'un client et il lui est demandé de noter toutes les impressions positives ou négatives.

D- L'analyse de client perdu

Ce point est très important, car la majorité des clients mécontents n'expriment pas leurs opinions, ils se contentent de changer de marque ou de produit sans que l'entreprise ne comprenne les raisons.

Chapitre II : La stratégie de partenariat et l'énergie en Algérie

Conclusion

Le partenariat, depuis sa création, est un pilier fondamental de la stratégie d'entreprise en lui donnant les leviers de sa croissance et de son développement international.

Le partenariat peut se présenter sous différentes formes tel que le partenariat commercial, industriel, technologique et financier. Chacune d'elle présente des avantages et des inconvénients.

En effet, les stratégies de l'entreprise en général et la stratégie du partenariat en particulier constituent une réponse aux mutations de l'environnement : La mondialisation de l'économie accélérée par la déréglementation, innovations technologiques incessantes, raccourcissement de la durée de vie de produit et demande de plus en plus exigeante des clients.

Or, l'entreprise qui adopte une stratégie de partenariat doit faire des ajustements et des adaptations au niveau de son organisation, sa structure, et son management afin de s'accoutumer au changement entraîné par cette orientation stratégique.

Ce changement intègre souvent plusieurs interventions à différents niveaux (individu, groupe, organisation) et vise à améliorer l'efficacité organisationnelle tout en favorisant le développement des personnes.

Cependant, chaque orientation stratégique requiert une forme organisationnelle plus adaptée pour rendre l'entreprise performante.

Chapitre III : Formulation des stratégies possibles Cas lubrifiant

Introduction

Ce chapitre portera essentiellement sur l'application de la stratégie de l'entreprise NAFTAL dans le domaine des lubrifiants. Les secteurs des lubrifiants connaît une rude concurrence due à l'ouverture de marché Algérien des firmes étrangères gagnent du terrain et des petites entreprises nationales se développent en gagnant des petites parts de marché.

Par conséquent l'entreprise NAFTAL, se trouve confronté à une situation qu'elle n'a pas connue auparavant. Celle de la concurrence, puisqu'elle a toujours été en position de monopole.

La première mesure prise par les pouvoirs publics après la récupération des ressources pétrolières a été la création de SONTRACH, chargée d'en assurer la gestion et exploitation.

SONATRACH a par la suite donné naissance à une filiale détenue à 100% NAFTAL pour s'occuper exclusivement de la distribution et la commercialisation des produits pétroliers sur le territoire national.

Section 1 : Présentation de l'entreprise NAFTAL et de l'activité Lubrifiants

I- Présentation de l'entreprise NAFTAL

1- Historique

Issue de SONTRACH l'entreprise ERDP a été créée par le décret N°80/101 du 06 avril 1981. Entrée en activité le 1er janvier 1982, elle est chargée de l'industrie du raffinage et de la distribution des produits pétroliers sous le siège NAFTAL, En 1987, l'activité raffinage est séparée de l'activité distribution.

La raison sociale se société change suite à cette séparation des activités et NAFTAL est désormais chargée de la commercialisation et de la distribution des produits et dérivés.

Partir de 1998, elle change de statut et devient Société par action filiale à 100% de SONATRACH, la nouvelle appellation de NAFTAL se compose de :

- NAFT: qui désigne le pétrole ;
- AL: en référence à l'Algérie.

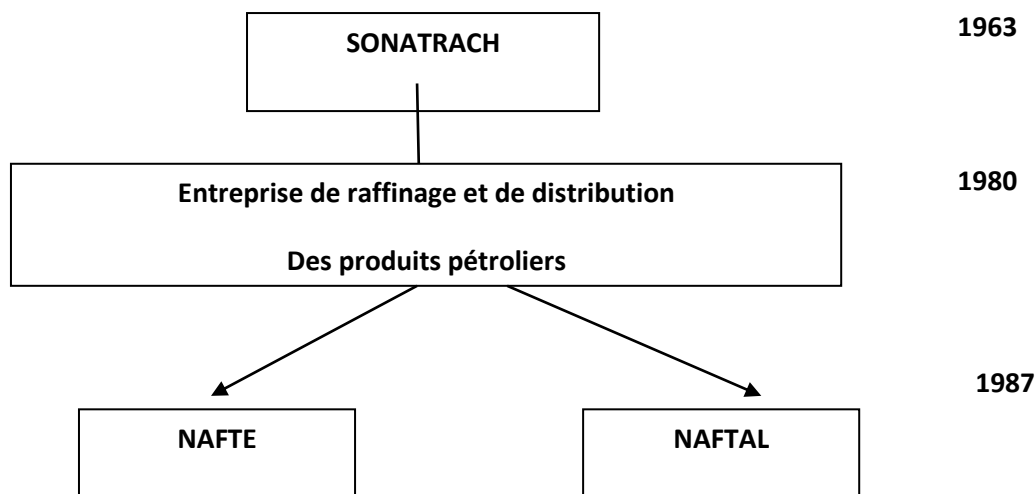
Son siège est situé à: Route des Dunes-Chéraga, BP 73-Alger, Algérie .



Chapitre III : Formulation des stratégies possibles Cas lubrifiant

Les cinq (05) tirets déclinés dans le logo, traduisent les Cinq branche de NAFTAL, à savoir la branche GPL, la branche Carburants, activités LPB¹(lubrifiants, pneumatiques et bitumes), la branche commercialisation et la branche Activités Internationales et Partenariat.

Figure N°12 : Evolution de l'organisation de NAFTAL²



2- Rôle de NAFTAL au sien de la SONTRACH :

Pour mieux déterminer le rôle de NAFTAL au sien de la SONATRACH nous allons présenter les activités de cette dernière (en amont, transport par canalisation, en aval, commercialisation), énoncé sur l'annexe N°01 :

▪ L'amont

A en charge la recherche, l'exploitation et la production des hydrocarbures. Ses missions sont principalement portées sur le développement du gisement découvert, l'amélioration du taux de récupération et la mise à jour des réserves. Avec un volume de 230 million de tep en 2006, la progression de la production se confirme et se poursuit.

▪ Le transport par canalisation

Le transport des hydrocarbures liquides et gazeux par canalisation a en charge le développement, la gestion et l'exploitation du réseau de transport, de stockage, de livraison et de chargement des hydrocarbures. **SONATRACH** dispose d'un réseau de canalisation d'une longueur globale d'environ 15000 Km dont deux gazoducs transcontinentaux, l'un va vers l'Espagne via le Maroc (Pedro Duran Farel) et l'autre vers l'Italie via le cycle (Enrico Mattei).

¹ Cette activité fait actuellement partie de la branche commercialisation.

² Source auteur

Chapitre III : Formulation des stratégies possibles Cas lubrifiant

▪ L'aval

L'aval a en charge l'élaboration et la mise en œuvre des politiques de développement et d'exploitation de l'aval pétrolier et gazier. Elle a pour mission essentielles l'exploitation des installations existantes de liquéfaction de gaz naturel et de séparation de GPL, de raffinage, de pétrochimie et de gaz industriels (Hélium et azote).

▪ La commercialisation

C'est dans cette branche qu'apparaît NAFTAL. La commercialisation a en charge le management des opérations de vente et de shipping dont les actions sont menées en coopération avec les filiales telle que NAFTAL pour la distribution des produits pétroliers, SNTM HYPROC pour le transport maritime des hydrocarbure et COGIZ pour la commercialisation des gaz industrie.

▪ 3- Mission et objectifs

NAFTAL est chargée, dans le cadre national du développement économique et social, de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers : GPL, les lubrifiant, les carburants, bitumes ...ect

3.1- Ses missions essentielles sont

- Organiser et développer l'activité de commercialisation des produits pétroliers et dérivés ;
- Stocker et transporter tous les produits pétroliers commercialisés sur le territoire national ;
- Développer les infrastructures de stockage et de distribution pour assurer une meilleure couverture des besoins du marché ;
- Veiller à l'application et au respect mesures relatives à la sécurité industrielle, à savoir la sauvegarde et la protection de l'environnement, en relation avec les organisations concernées ;
- Veiller à la mise en œuvre des actions visant une utilisation rationnelle des produits énergétiques ;
- Promouvoir, participer et veiller à l'application de la normalisation et du contrôle de la qualité des produits relevant de son objet ;
- Développer une image de marque et de qualité des produits de NAFTAL.

3.2- Ses objectifs essentiels sont

En vue de faire face à la concurrence, l'actualisation de l'activité de NAFTAL ainsi que la mise à jour de tous ses système de gestion, doit être réalisé le plus vite possible, car la libération du marché à la concurrence et l'adhésion de l'Algérie a l'OMC constitue la porte

Chapitre III : Formulation des stratégies possibles Cas lubrifiant

d'entrée d'une concurrence qui bousculera sûrement la situation actuelle du marché ou NAFTAL détient une position monopolistique, ce qui met NAFTAL dans l'obligation de se mettre à jour et mettre en place une stratégie offensive lui permettant d'être compétitive vis-à-vis de sa concurrence potentielle.

- Département personnel et moyens commun ;
- Département distribution et vente ;
- Département technique et maintenance ;
- Département finance et comptabilité ;
- Département informatique.

A travers son plan de développement, NAFTAL vise un double objectif :

- Poursuivre sa mission de distribution des produits pétroliers ;
- Améliorer sa qualité de service.

Les principales actions menées par NAFTAL portent sur :

- La modernisation et la réhabilitation de ses infrastructures de stockage ;
- La mise en conformité et ses installations avec les normes de protection de l'environnement et de la sécurité industrielle ;
- La modernisation et l'extension de son réseau de station-service ;
- Le renouvellement de ces moyens de transport par route et son matériel de manutention ;
- L'augmentation de ces capacités de transport par piste.

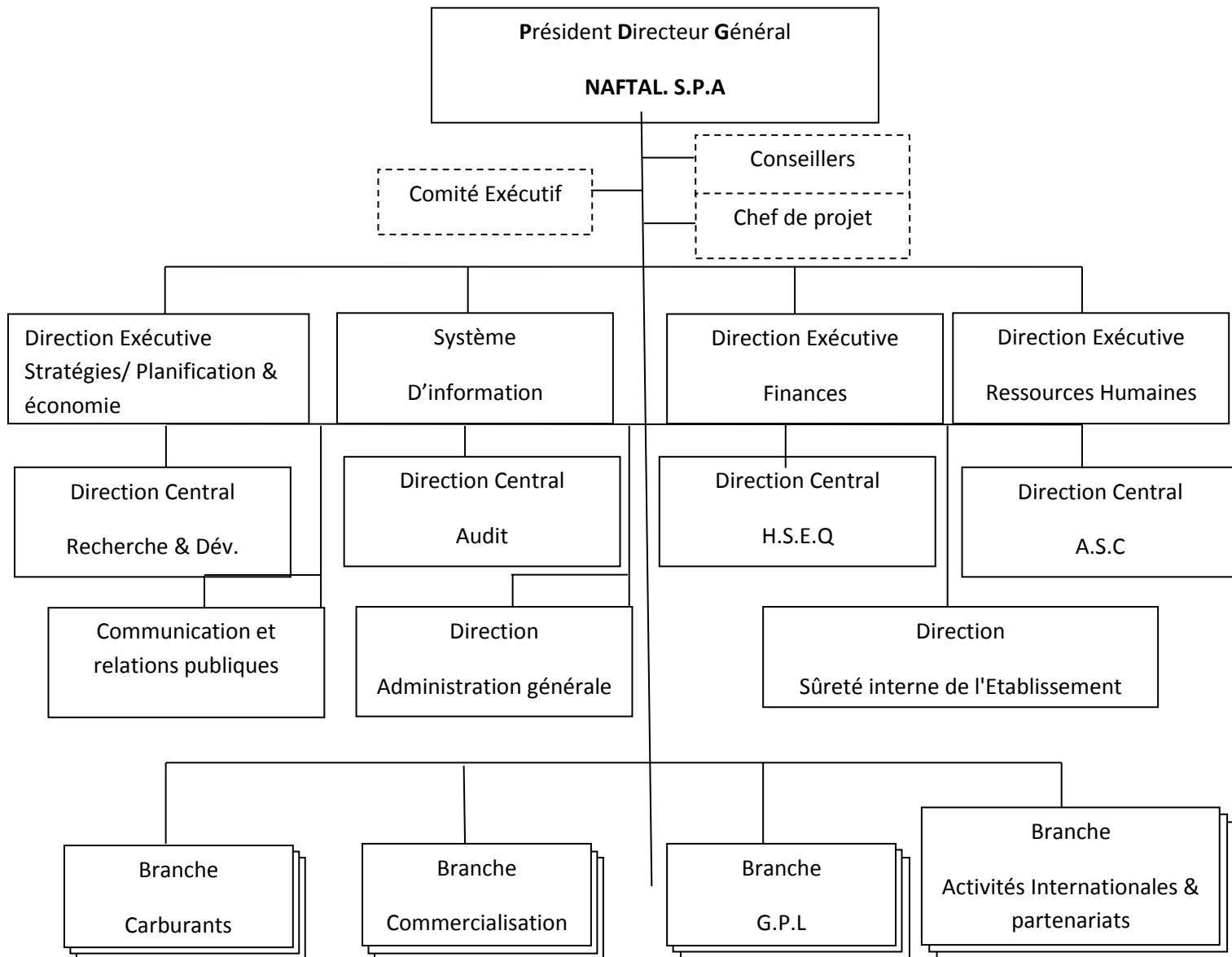
4- Organisation

NAFTAL est organisée selon trois niveaux de structures :

- **Direction générale** : avec quatre directions exécutives, finance, ressources humaines, système d'information, stratégie, planification et économie ;
- **Structure fonctionnelle** : audit, recherche et développement, hygiène et environnement, activités socioculturelles, stratégie, planification et économie ;
- **Structure opérationnelle** : qui se compose de quatre branches principales d'activités qui sont : carburants, GPL, commercialisation, et activités internationales et partenariat.

Chapitre III : Formulation des stratégies possibles Cas lubrifiant

- Figure N°13 : Macrostructure organisationnelle³.



Source : NAFTAL

³ NAFTAL

Chapitre III : Formulation des stratégies possibles Cas lubrifiant

5- Les moyens de l'entreprise NAFTAL

Pour accomplir ses missions, NAFTAL dispose d'un potentiel humain et matériel considérable qui se compose comme suit :

5.1- Potentiel humain

L'effectif de NAFTAL s'élève à 29 762 agents au 31/12/2007, répartis comme suit :

Tableau N°06 : répartition de l'effectif de NAFTAL

Catégorie	Nombre	Pourcentage
Cadres	4431	15%
Maîtrise	7672	26%
Exécution	12668	42%
Total permanents	24771	83%
Temporaires	4991	17%
Total	29762	100%

Source : direction des ressources humaines, NAFTAL

5.2- Potentiel matériel

NAFTAL dispose de

- 90 centre de distribution et de stockage, dont :

- 23 centres carburant.
- 14 centres lubrifiant.
- 53 centres multi produits (pneumatique et produits spéciaux).
 - 44 unités d'emplissage GPL.
 - 59 dépôts relais de stockage de régulation GPL.
 - 134 aires de stockage de régulation GPL.
 - 138 Km de canalisation opérationnelle et 350 Km en cours de réalisation (5 GPL et carburant).
 - 42 centres emplisseurs pour bitume.
 - 16 unités de formulation bitument pour une capacité de production de 40 200 (TM/an).
 - 37 centre aviation et marines.
 - 55 dépôts de ravitaillement des aéronefs.
 - Un parc de 6500 véhicules opérationnels et engins répartis comme suit :
- 3550 véhicules de distribution (tracteurs routiers, semi-remorques, citernes, semi-remorques plateaux, camions citerne, camions plateaux, camion porte palettes).
- 2950 engins de manutention, utilitaires et de maintenance.

Chapitre III : Formulation des stratégies possibles Cas lubrifiant

6- Les produits commercialisés par NAFTAL :

NAFTAL commercialise sur le marché, par année près de :

- 07 millions de tonnes de carburants ;
- 1,5 millions de tonnes de GPL ;
- 100 milles tonnes de lubrifiants ;
- 370 milles tonnes de bitumes ;
- 20 milles tonnes de produits spéciaux.

6.1- Les GPL

Les GPL désignent : Gaz de pétrole liquéfié ; ce sont des mélanges de butane C4 et de propane C3 dans des proportions qui leur assurent des stockages liquides sous pression raisonnable dans des conditions de températures étendues.

Les GPL peuvent être obtenus à partir de diverses sources de traitement des hydrocarbures telle que :

- Le traitement du Gaz naturel ou Gaz associé ;
- Le raffinage de pétrole ;
- La liquéfaction du Gaz naturel.

Dans la gamme des produits GPL, NAFTAL commercialise trois produits essentiels :

Le butane commercial : mélange d'hydrocarbures composé essentiellement de butène et butane et en faible proportion de propane et de propène (moins de 19% du volume). Le butane est commercialisé sous deux formes de conditionnement :

- Bouteilles de 13 kg (B13) ;
 - Bouteilles de 03 Kg (B03).
- **Le propane commercial** : mélange d'hydrocarbures composé d'au moins de 93% de propène et pour le surplus d'éthane, d'éthylène, de butane et de butènes. le propane conditionné est commercialisé en bouteille de 35Kg exclusivement : bouteilles de 35Kg .
Le butane et le propane sont subventionnés par l'Etat pour faciliter la consommation par différentes activités économiques industrielles (propane) et par les usages domestiques (butane).
- **Le GPL carburant SIRGHAZ** : suite à une phase d'études et d'expérimentation entamés en 1977, la décision d'introduire le GPL carburant SIRGHAZ est intervenue en 1983 avec l'adoption de la bicarburant et la mise en place de la réglementation liée aux conditions d'utilisation et de distribution de GPL/C.

Chapitre III : Formulation des stratégies possibles Cas lubrifiant

6.2- Les carburants

Sont des mélanges d'hydrocarbures d'origine minérale ou synthèse obtenues soit par la distribution du pétrole brut, soit par le mélange de certaines constitutions en proportion convenables.

Les carburants commercialisés par NAFTAL sont :

- **Les carburants terre : NAFTAL** commercialise 5 types de carburants terre pour les motrices essences et diesel :
 - Essence normal.
 - Essence super.
 - Essence super sans plomb.
 - Gasoil, dénommé **Mazout**.
 - GPL/C, dénommé **Sirghaz**.

Ces produits stockés et distribués par NAFTAL sont tous issus des raffineries de NAFTEC et répondent entièrement aux spécifications techniques algériennes.

- **Les carburants aviations** : Pour moteurs aviation il existe :
 - Jet A1.
 - AV GAS 100.
- **Les carburants marins** : Pour moteurs marins il existe :
 - Gasoil marins.
 - Fuel Bunker C.
 - Le Gasoil-oil.
 - Le GPL/Carburant.

6.3- Les lubrifiant

Les lubrifiants sont fabriqués exclusivement à partir de mélange d'huiles de base minérale issus d'un pétrole ou d'huile à la fois additionnées bien évidemment à des produits chimiques divers appelés additifs.

NAFTAL commercialise une gamme complète de lubrifiants qui couvre toutes les applications du secteur automobile et industriel (maintenance du matériel industriel, composantes techniques, production et transport).

Les classes selon ces gammes sont :

- **HME** : huiles pour moteurs essence.
- **HMD** : huiles pour moteurs diesel.
- **HTR** : huiles de transmission.
- **SPA** : huiles spécialité automobile.

Chapitre III : Formulation des stratégies possibles Cas lubrifiant

- **HIN** : huiles industrielles.
- **GRS** : graisse.

6.4- Les pneumatiques

Le terme pneumatique désigne l'ensemble suivant :

- L'enveloppe.
- La chambre à air avec sa valve, les pneus sans chambres à air appelés tubeless.
- La roue ou jante.

6.5- Les bitume

Le bitume est un produit de raffinerie, il, est obtenu par la distillation sous vide de résidus provenant de la distillation atmosphérique, suite à laquelle on obtient au fond de la colonne sous vide un résidu viscoélastiques de couleur noir.

7- Le réseau de distribution

NAFTAL dispose de 1497 stations-services implantées sur le territoire national, formant un réseau de distribution et de point de vente des produits pétroliers et des produits spéciaux. Il existe quatre types de point de vente sous les statuts juridique suivants :

7.1- La gérance directe (GD)

- Ce sont des infrastructures appartenant à NAFTAL.
- Le personnel salarié dépend de NAFTAL.
- Le nombre de cette station est 332.

7.2- La gérance libre (GL)

Patrimoine dévolu à NAFTAL par la **SONATRACH**, la plupart de ces stations sont :

- Implantées en zone urbaines ;
- Exploitation en gérance libre par des tiers liés à NAFTAL par contras ;
- Le personnel salarié dépend des gérants ;
- Le nombre de ces stations est de 339.

7.3- Revendeurs Organique (RO)

- Points de vente appartenant à des liés à NAFTAL par un contrat de prêt de matériels.
- Le personnel salarié dépend du vendeur.
- Le nombre de ces stations est de 274.

8- Développement

NAFTAL dans le cadre de son développement a prévu un ambitieux programme d'investissement pour consolider ses activités principales, (42 milliards de DA pour la période 2005-2009), à travers son plan de développement, NAFTAL vise un double objectif :

- Poursuivre sa mission de distribution.

Chapitre III : Formulation des stratégies possibles Cas lubrifiant

- Améliorer sa qualité de service.

Les principes actions menées par NAFTAL portent sur :

- La modernisation et la réhabilitation de ses infrastructures de stockages.
- La mise en conformité des installations avec les normes de protection de l'environnement et de sécurité industrielle.
- La modernisation et l'extension de réseau de station-service.
- Le renouvellement de ses moyens de transport par route de son matériel de manutention.
- L'augmentation de ses capacités de transport par pipes.
- La promotion de ses produits propres : GPL et essence sans plomb.

II- Présentation l'activité Lubrifiants au sien de la société NAFTAL

1-Historique

L'activité lubrifiant remonte aux années soixante-dix, elle était rattachée à SONATRACH jusqu'au début des années quatre-vingt, puis à l'ERDP dans les années quatre-vingt-dix.

A partir de cette date elle est passée sous le contrôle de NAFTAL. Cette activité était érigée en département lubrifiant, la structure a été réorganisée en direction des lubrifiants depuis 1999 jusqu'en 2003 au sein de la division lubrifiants et pneumatiques, dépendant de la branche commercialisation des janvier 2004.

L'activité lubrifiants est prise en charge par la direction lubrifiant et produits spéciaux (*annexe N°2*) de la direction des activités lubrifiants/pneumatiques/bitume (LPB), elle-même (*annexe N°3*) chapeauté par la branche commercialisation de NAFTAL, qui englobe en plus de l'activité LPB, l'activité réseau.

2- Origines et formes des produits lubrifiants

2.1- Qu'est-ce qu'un lubrifiant

Toutes les huiles lubrifiantes sont constituées d'un composant principal appelé « base », auquel sont ajoutés des « additifs » qui confèrent au lubrifiant les propriétés spécifiques requises pour une application donnée.

Les bases pour lubrifiant peuvent être minérales d'origine « pétrolière » ou « synthétique ».

Lors de la formulation d'une huile, la pondération de tous ses composants permet d'obtenir des produits extrêmement variés qui ressortent de la classification. Parmi ceux-ci, les graisses lubrifiantes constituent une catégorie particulière de produits.

Les huiles algériennes sont fabriquées exclusivement à partir de base minérale provenant du raffinage de pétrole brut algérien dans la raffinerie d'Arzew *annexe N°4*

Chapitre III : Formulation des stratégies possibles Cas lubrifiant

Le brut distillé dans une colonne à la pression atmosphérique produit des GPL (cas de pétrole liquéfié), des carburants et un résidu lourd dans la température.

Le résidu dans la température d'ébullition est supérieur à 360 ° est à son tour distillé sous vide pour produire quatre coupes d'huiles brutes qui, après un raffinage complexe, elles sont transformées en base nécessaires à la fabrication des différents types de lubrifiants et graisse.

2.2- Qu'est-ce qu'une huile de base

L'huile de base est un hydrocarbure dérivé du pétrole brut, sa principale qualité varie selon son origine et son traitement.

Elle constitue entre 70 à 100% de la composition des lubrifiants, elle nécessite l'adjonction d'additifs pour améliorer sa qualité et devenir des lubrifiants efficaces.

Les produits de base synthétiques peuvent être fait à partir de : polyalphanofines, diakylbenzenes , diesters , polyglycols , esters phosphatés..... etc

2.3- Qu'est-ce qu'un additif

Les additifs bien entrants en très faible quantité dans la composition des lubrifiants, influent considérablement sur le prix de revient des produits.

L'ensemble des additifs constituent de 3 à 13 % en poids du produit fini, ils sont environ une dizaine et ont chacun une ou plusieurs fonctions et son rôle destinées à améliorer les qualités intrinsèques même parfois d'en ajouter d'autre huiles pour leur permettre de s'adapter aux rudes conditions qui existent dans les moteurs.

Les additifs peuvent être des :

- Additifs extrême pression (EP) qui assure la protection et l'intégrité d'un film protecteur sur les pièces métalliques en mouvement ;
- Additifs antirouille et inhibiteurs de corrosion ;
- Additifs de détergence qui assure le nettoyage des surfaces ;
- Additifs de dispersion qui empêche la formation de dépôts ;
- Additifs modificateurs de friction qui améliorent le glissement ;
- Additifs abaissants du point d'écoulement ;
- Seal swell agent pour maintenir le gonflement des joints en élastomères ;
- Additifs améliorant l'indice de viscosité pour réduire la dépendance de la viscosité avec la température ;
- Additifs anti-mousse ;
- Additifs antioxydants pour améliorer la résidence du lubrifiant à l'oxydation ;
- Désactivateur de métal pour réduire l'effet catalytique de métal.

Chapitre III : Formulation des stratégies possibles Cas lubrifiant

2.4- Normalisation et certification de l'huile lubrifiante

Les applications nombreuses et variées des huiles de graissages dans les secteurs de l'automobile et de l'industrie requièrent que ces huiles présentent, dans chaque cas, des propriétés et des caractéristiques conformes aux normes d'utilisation.

C'est la raison pour laquelle des méthodes standards de laboratoire ont été conçus et mises au point pour cerner ces propriétés et caractéristiques. Les méthodes employées varient d'un pays à l'autre, mais la plupart d'entre elles ont été normalisées par différents organismes tels que :

- **ASTM** : Américan Society for Testing and Materiels ;
- **API** : Américan institue of Pétroleum ;
- **DIN** : Deutsche Industrie Normen ;
- **NOM** : Norme Oil Minerail.

Les lubrifiants commercialisés par NAFTAL présentent des propriétés et caractéristiques conformes aux normes internationales. Ces produits sont testés et certifiés par des institutions de renommée mondiale telles que l'American Institue of Pétroleum API et l'Asossation des Constructeurs Européens d'Automobile ACEA.

3- Fonction et composition des lubrifiants

Dans les véhicules à moteurs (tout comme dans la machinerie industrielle), les lubrifiants sont essentiellement utilisés pour réduire les frottements et l'usure résultant de la chaleur et des contacts mécaniques.

Le frottement est la force résultant du mouvement de deux surfaces en contact : l'usure correspond à la modification d'une surface suite à l'élimination de débris abrasifs résultant d'un contact mécanique ou d'une réaction chimique produite par la chaleur engendrée par le frottement. Un lubrifiant est un mélange équilibré d'un certain nombre de composants.

La composition de ce mélange (autrement dit la recette) qu'une unité de production doit suivre se nomme la formule.

La formule d'un lubrifiant se compose d'huiles et d'additifs de base, qui se marient pour déterminer le comportement attendu lors de l'utilisation du produit, aussi bien en termes de performance que de longévité.

Les missions principales de cette direction consistent à :

- Elaborer les plans d'approvisionnement et de commercialisation des produits ;
- Développer l'activité marketing ;
- Développer l'activité de récupération des huiles usagées ;
- Former et développer une force de vente.

Chapitre III : Formulation des stratégies possibles Cas lubrifiant

4- L'environnement des lubrifiants

L'environnement économique national nouveau, caractérisé par la disposition du monopole, et la libre initiative va se traduire pour NAFTAL par l'émergence de la concurrence. Aussi bien dans l'importation que dans la distribution et la commercialisation des produits pétroliers sur le marché national.

4.1- L'analyse de marché

Un marché est constitué par l'ensemble des consommateurs de produits dans une zone géographique et pour une période bien déterminé.

Le marché des lubrifiants est un marché porteur car le lubrifiant est indispensable pour les véhicules à moteur essence et diesel.

Depuis l'avènement de la vente des véhicules par facilité de paiement ayant permis l'agrandissement et la rénovation du parc national, le marché des lubrifiants a engendré une évolution des ventes en emballages divisionnaires, essentiellement en **HME** et **HMD** qui constitue à elles seules 45% à 50% des réalisations.

4.2- La demande du marché

Une étude de marché a été faite au niveau de NAFTAL qui démontre que la demande du marché des lubrifiants est estimée à 2069 TM par année. D'après le responsable des lubrifiants.

La demande des lubrifiants en Algérie est exprimée par le secteur automobile à raison de 75% via le réseau des stations-service et les stations de lavage et de graissage « SLG ».

Cette demande concerne les huiles moteurs aussi bien essence et diesel pour les véhicules légers, que les huiles diesel pour les véhicules du poids lourds.

5- Les moyens

Pour accomplir ses missions, la direction lubrifiante dispose d'un potentiel humain et matériel considérable qui se compose comme suit :

5.1- Potentiel humain

L'effectif de la division lubrifiante au 31 décembre 2007 s'élève à 1078 agents répartis comme suit :

- 87 cadres.
- 198 agents de maîtrise.
- 451 agents d'exécution.
- 139 agents temporaires.
- 137 chauffeurs et 66 convoyeurs.

Chapitre III : Formulation des stratégies possibles Cas lubrifiant

5.2- Les moyens matériels

L'activité lubrifiant est dotée :

- D'une structure centrale (division lubrifiants et pneumatiques).
- D'un pôle de ravitaillement (production nationale).
- De quatre pôles de réception de produits d'importation (Alger, Azrew, Bejaia, Skikda).
- De 12 unités de distribution (districts).
- De moyens de stockage et matériel de transport.

5.3- Les moyens de stockage et transport

▪ Infrastructure de stockage :

L'activité lubrifiant dispose d'une superficie évaluée à 113919 m² couverte, 224483 m² à l'air libre et 7045 m² pour les huiles usagées.

▪ Matériel de transport

Le parc actuel est constitué d'une flotte de :

- 25 camions de ravitaillement 20 TM
- 62 camions de livraison de 03 à 10 TM
- 27 camions citerne 07m³
- 61 chariots élévateurs 04 TM

Cette flotte, dans un état vétuste, est répartie à travers toutes les unités. La distribution de ces faibles moyens et leur utilisation à d'autres fins (carburants, pneumatique...) a rendu inefficace l'activité transporteurs tiers tel que SNTR, STPE (une SPA, 50% à NAFTAL et 50% à SNTR) et privés.

6- Le portefeuille d'activités

04 activités constituent ce portefeuille :

- La distribution des lubrifiants.
- La distribution des produits spéciaux.
- La collecte des huiles usagées.
- Le conditionnement en emballage divisionnaire.

7- Les gammes commercialisées par NAFTAL

A travers son réseau de distribution étendu sur tout le territoire national, NAFTAL commercialise une gamme complète de lubrifiants qui couvre toutes l'application du secteur automobile et industrie et répondant à des normes de qualité internationales.

Les lubrifiants commercialisés par NAFTAL sont conditionnés dans des emballages variés depuis la boîte de 1/2 L ai fut de 180 Kg.

Chapitre III : Formulation des stratégies possibles Cas lubrifiant

7.1- Huiles moteurs essence

Désignation	Grade	Classe et niveau de performance	Utilisation principale	Conditionnement
NAFTILIA	SAE 40	API SF	Huile mono grade pour moteurs essence des voitures particulières avant 1990	Boites 2L/5L Fûts 180 Kg vidange jusqu'à 10.000 Km
NAFTILIA SUPER	SAE 20W50	API SF	Huile mono grade pour moteurs essence des voitures particulières avant 1990	Boites 2L/5L Fûts 180 Kg vidange jusqu'à 10.000 Km
NAFTILIA SUPER PLUS	SAE 20W40	API SH/ CCMC G4	Huile multigrade pour moteurs essence à partir 1990	Boites 2L/5L Fûts 180 Kg vidange pouvant atteindre les 12000 Km
TAMILLIA	SAE 40	YAMAHA API TC	Huile pour moteurs essence à 2 temps refroidis par air	Boites 2L Fûts 180 Kg
TAMILLIA HB 40	SAE 40	BIA TCW	Huile pour moteurs essence à 2 temps refroidis à eau (Hors Bords)	Boites 2L Fûts 180 Kg

7.2- Huiles moteurs diesel

Désignation	Grade	Classe et niveau de performance	Utilisation principale	Conditionnement
CHIFFA	SAE 40	API CC CCMC.D1	Huile pour moteurs diesel des véhicules utilitaires service modéré	Fûts 180 Kg B 2L/5L Vidange pouvant atteindre 5.000Km
CHELIA HYDRAULIQUE	SAE 10 W	ALLISON C4 CAT TO2	Huile pour transmission hydrauliques de puissance et les convertisseurs de couple	Fûts 180 KGS
CHELIA	SAE 40	API CD	Huile pour moteurs diesel suralimentés avant 1990	Fûts 180 Kg vidange pouvant atteindre les 8.000Km
CHELIA VP SUPER DIESEL	SAE 20W40	CCMC. PD2	Moteurs diesel voitures particulières récents à partir de 1990	Boîtes 2L/5L vidange pouvant atteindre les 12.000Km
CHELIA TURBO DIESEL	SAE 20W40	CCMC. D4	Moteurs diesel voitures utilitaire à partir de 1990 suralimentés ou non	Fûts 180 Kg et boîtes 5L vidange pouvant atteindre les 12.000Km

Chapitre III : Formulation des stratégies possibles Cas lubrifiant

7.3- Huiles industrielles

- Les huiles mouvements (TORADA).
- Les huiles hydrauliques (TISKA).
- Les huiles engrenages (FODDA).
- Les huiles turbines (TORBA).
- Les huiles de coupe (TASFALOUT).
- Les huiles frigorifiques (TILIA).
- Les huiles blanches (BEIDA).
- Les huiles pour glissières (RIMULA).
- Les huiles de protection (STORA).
- Les huiles diélectriques (BORAK).

7.4- Transmission d'automobile

Désignation	Grade	Classe et niveau de performance	Utilisation principale	Conditionnement
TASSILIA EP	SAE 90 SAE 140	API GL -5 MIL-L-2105C	Lubrification des boîtes d'engrenage et différentiels	B 2L Fûts 180 Kg
TASSILIA ATF DEXRON		DEXRON II ALLISON C VOIT H ZF	Boîtes de vitesse automatiques direction assisté	B 2L Fûts 180 Kg

7.5 Spécialités automobile

Désignation	Classe et niveau de performance	Utilisation principale	Conditionnement
CHELLALA BRAKE-FLUID	SAE J 1703F	Circuits de freinage	Boîtes de 1/2L 5L
CHELLALA ANTI-FREEZE		Protection contre GEL des circuits de refroidissement de tous moteurs	Boîtes 1L Fûts 180 Kg
CHELLALA LHM	Spécifications CITROEN LHM	Systèmes hydrauliques des véhicules CITROEN	Boîtes 1L

Chapitre III : Formulation des stratégies possibles Cas lubrifiant

7.6- Les graisse

- Graisse universelles TASSADIT
- Graisse spéciale
- Extrême pression.
- À la graphie.
- Au benthon.
- Au bisulfure de molybdène.
- Graisse vaseline blanche.

8 Les clients NAFTAL en lubrifiants

Il existe trois types de clients chez NAFTAL :

8.1- Les stations de service

Repartie en quatre catégories :

- **Le réseau "Gestion Directe"** : Patrimoine de l'entreprise NAFTAL, ce type de points est exploité par du personnel dépendant directement de la société. Ces stations disposent généralement de grandes capacités de stockage et couvrent l'ensemble du territoire national, y compris le grand sud.

La moyenne d'âge de ces stations est de 20 années.

On compte 332 stations-services en Gestion Directe.

- **Le réseau " Gestion Libre "** : Patrimoine de l'entreprise NAFTAL également, ce type de points est issu des anciennes sociétés pétrolières activant avant l'indépendance (SHELL, BP, ESSO, TOTAL,) et sont attribué en gérance libre à des tiers. Ces derniers sont liés à NAFTAL par un contrat de gérance.

Les points de ventes de ce réseau sont généralement de veille infrastructures dotées de faibles capacités de stockage en carburants et situées principalement en zones urbaines. On dénombre 339 stations en Gérance Libre au niveau national.

- **Le réseau "Revendeurs Ordinaires"** : Patrimoine propriété de l'exploitant, lequel est lié à NAFTAL par un contrat de fidélité. Ce réseau est constitué des premières stations-services du réseau national.

C'est un segment en voie de disparition du fait de l'extrême vétusté des installations qui ne répondent plus aux règles de sécurité en vigueur.

On recense 274 Revendeurs Ordinaires à travers le territoire national.

- **Le réseau "Points de Ventes Agréés"** : Le Patrimoine est la propriété de l'exploitant.

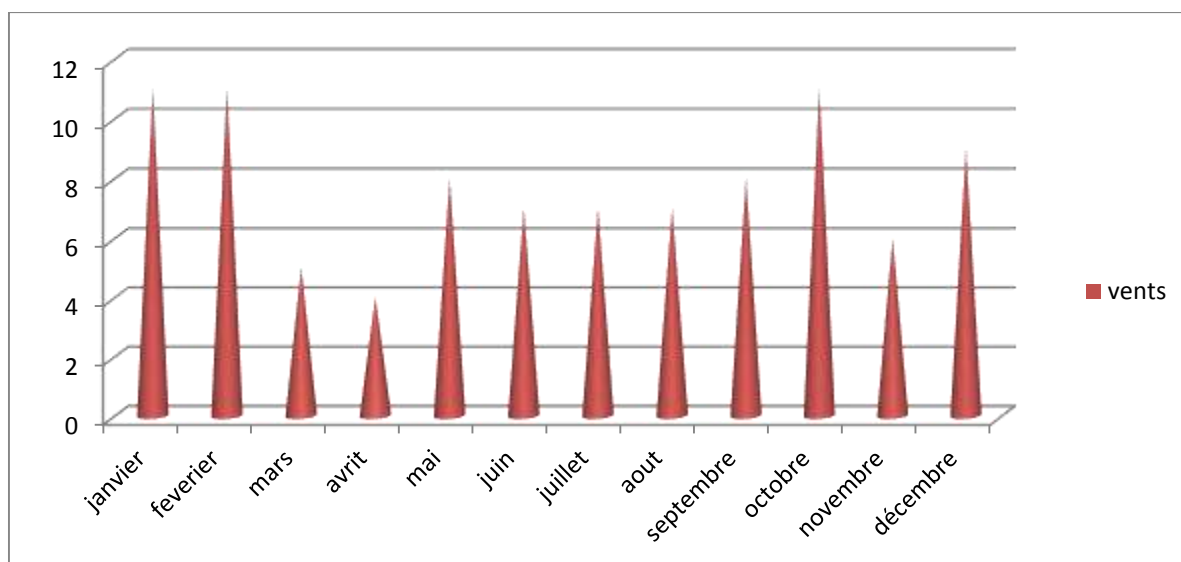
Ce segment est apparu à compter de 1983, quand les pouvoirs publics ont orienté l'investissement national privés vers ce secteur, par l'attribution d'exonérations fiscales ainsi

Chapitre III : Formulation des stratégies possibles Cas lubrifiant

qu'a d'aides à l'investissement (taux d'intérêts bonifiés, attribution de terrains d'assiettes, prêts à taux favorables...) C'est un segment en plein essor et qui concentre l'essentiel du potentiel de développement de l'activité de distribution des carburants ai détail.

On compte 552 Points de Ventes Agréés au niveau national.

Figure N°14 : L'analyse de la distribution des lubrifiants par client.



Source : NAFTAL

D'après cette figure on constate que la distribution des lubrifiants pour les ventes varie de mois à une autre année 2020.

Le mois janvier et février les ventes sont de 11 TM, puis ils ont baissé pour le mois de mars et avril de 5 TM à 4 TM, puis il a connu une stagnation de 7 TM, il à augmenter pour le reste des mois.

8.2- Les gros consommateurs

- Sociétés nationales et étrangères.
- Entreprises et micro-entreprises.

8.3- Les revendeurs et distributeurs :

Ce sont les distributeurs particuliers qui transportent et vendent pour leur propre compte.

9- La stratégie de distribution adoptée par NAFTAL

Le marché actuel des lubrifiants est caractérisé par une forte concurrence accentuée par l'ouverture des rampes des rampes des chargements de NAFTEC aux distributeurs privés.

NAFTAL est forte d'une expérience de 30 ans dans le domaine de la distribution.

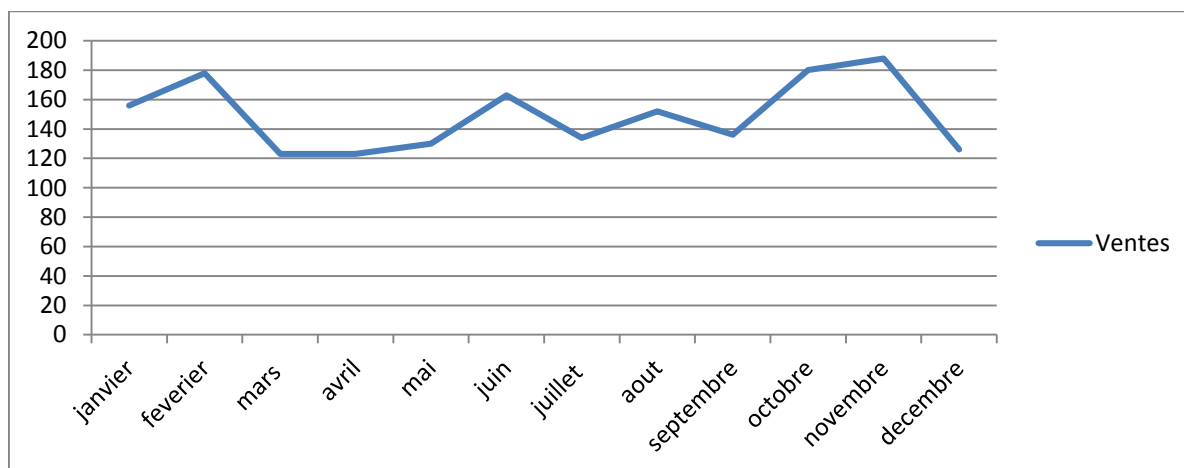
La stratégie adoptée par NAFTAL est la stratégie intensive.

Chapitre III : Formulation des stratégies possibles Cas lubrifiant

NAFTAL dispose d'atouts considérables dans la distribution et la commercialisation des lubrifiants, ces atouts constituent sans doute des barrières pour les nouveaux entrants comme :

- L'expérience capitalisée dans le domaine de la distribution ;
- Infrastructure de stockage répartie à travers le territoire national ;
- Réseau de ventes à travers l'ensemble du territoire national ;
- L'appartenance à 100% à un groupe d'envergure internationale SONATRACH ;
- Des moyennes matérielles conséquentes (flotte de transport, moyens de manutention et de maintenance) ;
- Programme ambitieux d'investissement en cours de réalisation (pipe, moyens de transport...);
- Situation financière viable ;
- Capital confiance de la qualité des produits NAFTAL auprès de la clientèle.

Figure N°15 : L'analyse de la distribution des ventes pour l'année 2020



Source : NAFTAL

On constate que le chiffre d'affaires des ventes des lubrifiants pour l'année 2020, le mois de janvier et février les ventes sont augmentées 156 et 178 TM, puis on remarque une baisse dans les mois mars, avril et mai 123 TM, 124 TM et 130 TM, puis les ventes augmentent de nouveau les mois de juin 163 TM, une baisse en juillet, août et septembre 134 TM, 153 TM et 136 TM, en mois d'octobre et novembre il a connu une augmentation de 180 TM, 198 TM, enfin une baisse pour le mois décembre 126 TM. Ces variations ont été causées par le COVID-19.

Chapitre III : Formulation des stratégies possibles Cas lubrifiant

Section 02 : Formulation des stratégies possibles

1- Diagnostic stratégique

1.1- Analyse Externe

L'analyse externe de l'environnement est composée des facteurs qui sont hors du contrôle de l'entreprise qui peuvent être des opportunités et des menaces.

Tableau N°07 : L'analyse externe de l'entreprise NAFTAL

Opportunités	Menaces
L'augmentation de parc automobile favorise l'augmentation de la consommation des produits lubrifiants. Exportation d'excédent de la production nationale. Hausse de la demande soutenue par la croissance économique. NAFTAL dispose de moyens d'approvisionnement et de distribution que la concurrence n'a pas. Notoriété de NAFTAL chez l'ensemble de ses consommateurs (Société nationale ou étrangères, entreprise au micro entreprise).	Concurrence déloyale. Arrivée nouveaux concurrents. Réglementation mondiale, antipollution très contraignantes pour s'insérer dans le monde. Vente sans factures par les concurrents (marché informel pour fuir les impôts).

Dans ce tableau nous allons présenter l'analyse externe pour l'entreprise. Nous avons constaté que NAFTAL détient de nombreuses opportunités telles que l'augmentation de parc automobile favorise l'augmentation de la consommation des lubrifiants, ainsi NAFTAL connaît une hausse dans la demande de son produit. Mais cela ne peut pas négliger ses menaces qui incluent les ventes sans facture par les concurrents.

1.2- Analyse Interne

L'environnement touche les éléments sur lesquels l'entreprise possède un certain niveau de contrôle qui peuvent être des forces ou des faiblesses.

Chapitre III : Formulation des stratégies possibles Cas lubrifiant

Tableau N°08 : L'analyse interne de l'entreprise NAFTAL

Les forces	Les faiblesses
NAFTAL dispose de produits lubrifiants dont le niveau de qualité est supérieur. Elle a dans le domaine lubrifiant, la plus grande part de marché qui est de 50%. Large gamme de produit. Distribution à titre gratuit. Confiance client. Marque force (notoriété). Prix compétitif.	Démarchage nouveaux client. La pénurie qui touche le domaine des lubrifiants et qui peut influencer la position de NAFTAL d'une façon négative (perdre une partie de ses clients) Rupture de stock de quelque produit large consommation. Marque de communication,

Dans ce tableau nous allons présenter l'analyse interne par le biais SWOT pour l'entreprise NAFTAL. Nous avons déduit que l'entreprise NAFTAL dispose un certain nombre de forces suit à sa bonne qualité de produit qui à réaliser des parts de marché importants et de bonne relation avec ses clients. Mais cela il lui ne permet pas de négliger ses faiblesses, au niveau de l'entreprise NAFTAL, l'inexistence d'une stratégie marketing planifiée et manque de communication due à perte une part de ses clients.

2- Le marché lubrifiant :

L'ouverture du marché national de la distribution des lubrifiants depuis 1995 a amené NAFTAL à recevoir profondément son comportement sur le marché et à élaborer une nouvelle stratégie qui lui permettrait de s'adapter à ce nouvel environnement économique fortement concurrentiel.

2.1- Marché international

La consommation mondiale des lubrifiants est de l'ordre 40 000 000 tonnes par an soit un peu plus de 1% de la production de pétrole brut. Il ne faut pas nous influencer par ce taux car il ne reflète pas l'importance économique que représente ce marché, mais voir plutôt les marges bénéficiaires qu'il dégage et la situation de quasi-monopole qu'exercent les grandes compagnies pétrolières sur ce créneau d'activité⁴.

Le niveau de la demande du marché tend cependant à stagner voire à décroître légèrement dans certaines de la qualité des produits qui permet d'espacer de plus en plus les intervalles des vidanges.

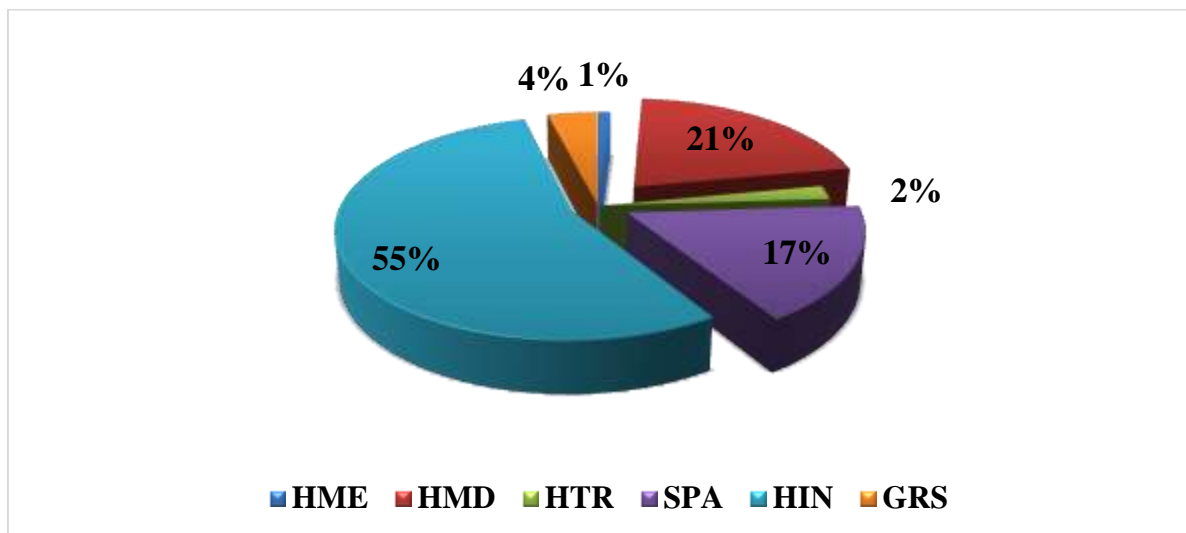
⁴ Inspiré de NAFTAL News, Revue 2006

Chapitre III : Formulation des stratégies possibles Cas lubrifiant

2.2- Marché national

Au plans national, le marché des lubrifiants est de l'ordre de 165 000 tonnes par an (l'offre l'entreprise NAFTAL) sans oublier les quantités produites par les fabricants locaux et les importations malgré leur volume modeste. En ce qui concerne les produits commercialisés par NAFTAL⁵, ils se répartissent comme suit :

Figure N°16 : répartition des lubrifiants commercialisés par NAFTAL.



Source :

Les produits sont écoulés principalement à travers le réseau des stations-service (pour les huiles motrices) et livrés directement aux gros consommateurs (pour les huiles industrielles par exemple).

Comparativement à la structure européenne, il est à observer ce qui suit :

La distribution des lubrifiants en Algérie se fait en grande partie à travers le réseau de station services alors qu'en Europe la commercialisation au niveau des grandes surfaces et des réseaux de réparation spécialisés et prépondérantes.

Exemple : En France seulement moins de 3% des produits sont commercialisés à travers le réseau station-service et près de 50% le sont au niveau des grandes surfaces⁶.

La consommation d'huiles industrielles représente environ 20% du marché global en Algérie alors que ce taux se situe autour de 50% dans les pays industrialisés : ce rapport est souvent utilisé pour situer le niveau d'industrialisation d'un pays⁷.

Le taux de consommation d'huiles moteurs en Algérie est de l'ordre 1.05% litre d'huile par hectolitre de carburant consommé. Ce taux, comparé à celui observé en Europe qui est de

⁵ Inspiré de NAFTAL News, Revue 2006

⁶ Idem

⁷ Idem

Chapitre III : Formulation des stratégies possibles Cas lubrifiant

0.8 environs, indiqué une consommation relative d'huiles plus importante en Algérie qui s'explique par le comportement des consommations qui pratiquent des espacements de vidange plus fréquents, et de la propriété des additifs qui est une facture principale de la bonne qualité des lubrifiants, et qui permet de faire des espacements de vidange moins fréquents.

3- L'environnement concurrentiel des lubrifiants

L'identification précise des concurrents est utile pour comprendre leur stratégie car en générale, plus de deux entreprises se ressemblent, plus elles se font concurrence, sur cette base on peut identifier des groupes stratégiques rassemblant des entreprises d'un même secteur qui poursuivent une stratégie comparable.

Les produits des concurrents peuvent différer de point de vue de leurs caractéristiques, qualité, prix ou tous autres facteurs.

Pour NAFTAL il existe deux formes de concurrence, il s'agit de la concurrence locale et la concurrence par les produits d'importation.

3.1- La concurrence locale

Elle s'exerce par des entreprises privées dotées de moyens dans le domaine de moyens dans le domaine de commercialisation des lubrifiants, et cette concurrence vue le jour grâce à l'ouverture de NAFTEC envers les partenaires nationaux.

Et parmi les concurrents potentiels de NAFTAL, on distingue SEROIL et PETROSEM qui ont pour mission d'approvisionnement, la commercialisation et la distribution des lubrifiants.

3.2- La concurrence par les produits d'importations

Elle s'exerce sur NAFTAL par l'intermédiaire d'opérateurs privés qui saisissent les opportunités offertes par l'accès facile aux marchés de l'importation des lubrifiants.

Pour NAFTAL, la concurrence étrangère et désormais chez elle. Etant donné la conjoncture actuelle que traverse notre pays, à savoir la crise économique et sociale tels que :

- Une augmentation des prix.
- L'indisponibilité fréquente des lubrifiants NAFTAL.
- Baisse de la demande due à la du pouvoir d'achat.
- Forte concurrence.
- Projet d'implantation de firmes étrangères (TOTAL).
- Accès facile aux marchés de l'importation des lubrifiants.

Chapitre III : Formulation des stratégies possibles Cas lubrifiant

3.3- Evolution du marché de la concurrence

Dans la première étape les concurrents de NAFTAL ont réussi à écouter à partir de l'année 1998 des lubrifiants de faibles performances pendant plus de quatre ans. L'introduction des nouvelles huiles NAFTAL (Natalia super plus, Chélia.) l'instauration des ventes à crédit et les journées de portes ouvertes sur les lubrifiants ont énormément contribué pour porter un coup sévère aux concurrents et à la récupération des parts de marché. L'ouverture de NAFTEC envers les partenaires nationaux, les ruptures répétitives que NAFTAL ait connue et notamment en HME et HMD sous emballage divisionnaires, le problème de quotas de mise à disposition des lubrifiants, la rigidité et les lenteurs dans la création de nouveaux clients ont créé un climat favorable à l'émergence de concurrents.

3.4- Configuration du marché Algérien des lubrifiants

Le marché Algérien des lubrifiants est caractérisé par :

- La présence d'un seul producteur raffineur NAFTEC.
- Une concurrence intense, parmi les concurrents qui se partagent le marché des lubrifiants en Algérie, en trouve :
 - **Les distributeurs NAFTEC** ils ciblent, principalement, le réseau des stations-services et les stations de lavage graissage et offrent des produits à très bas prix défiant toute concurrence.
 - **Les BLINDERS** : qui sont spécialisé dans le conditionnement des lubrifiants.
 - **Les sociétés multinationales** : elles sont caractérisées par leur présence au niveau des concessionnaires automobiles et une faible présence au niveau du réseau "prix non compétitifs".
 - **Les représentants** : ce sont des sociétés Algérienne qui importent des produits de sociétés étrangères, non installées directement en Algérie, et elles ciblent le marché des consommateurs et les appels d'offres.

4- Le choix stratégique

4.1- La segmentation de marché lubrifiant

La segmentation de marché lubrifiant peut être examinée sous des angles très variables, utilisateurs finaux, gamme de produit, canaux de vente et de distribution et par répartition géographique.

NAFTAL procède à la segmentation de marché en fonction de l'utilisateur final du produit. De fait elle possède trois grands segments qui sont :

- Segment des particuliers ou consommateurs privés.
- Segment des consommateurs professionnels.

Chapitre III : Formulation des stratégies possibles Cas lubrifiant

- Segment d'industries.

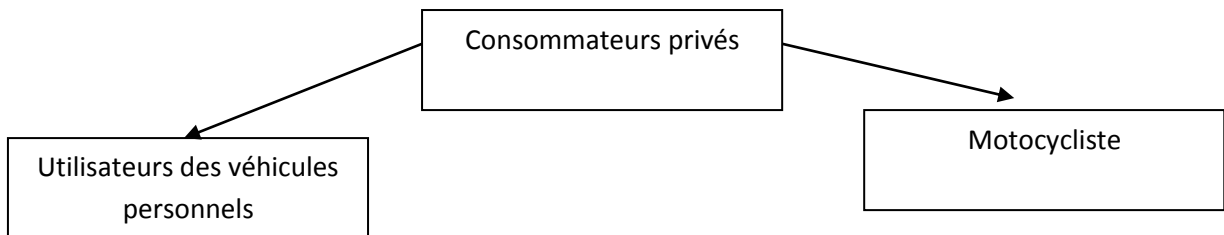
4.1.1- Segment des particuliers

Ce segment regroupe des clients privés. Ces consommateurs privés sont :

- Utilisateurs des véhicules personnels.
- Motocyclistes.

Nous pouvons schématiser l'ensemble des consommateurs privés comme suit :

Figure N°17 : Les consommateurs privés de NAFTAL

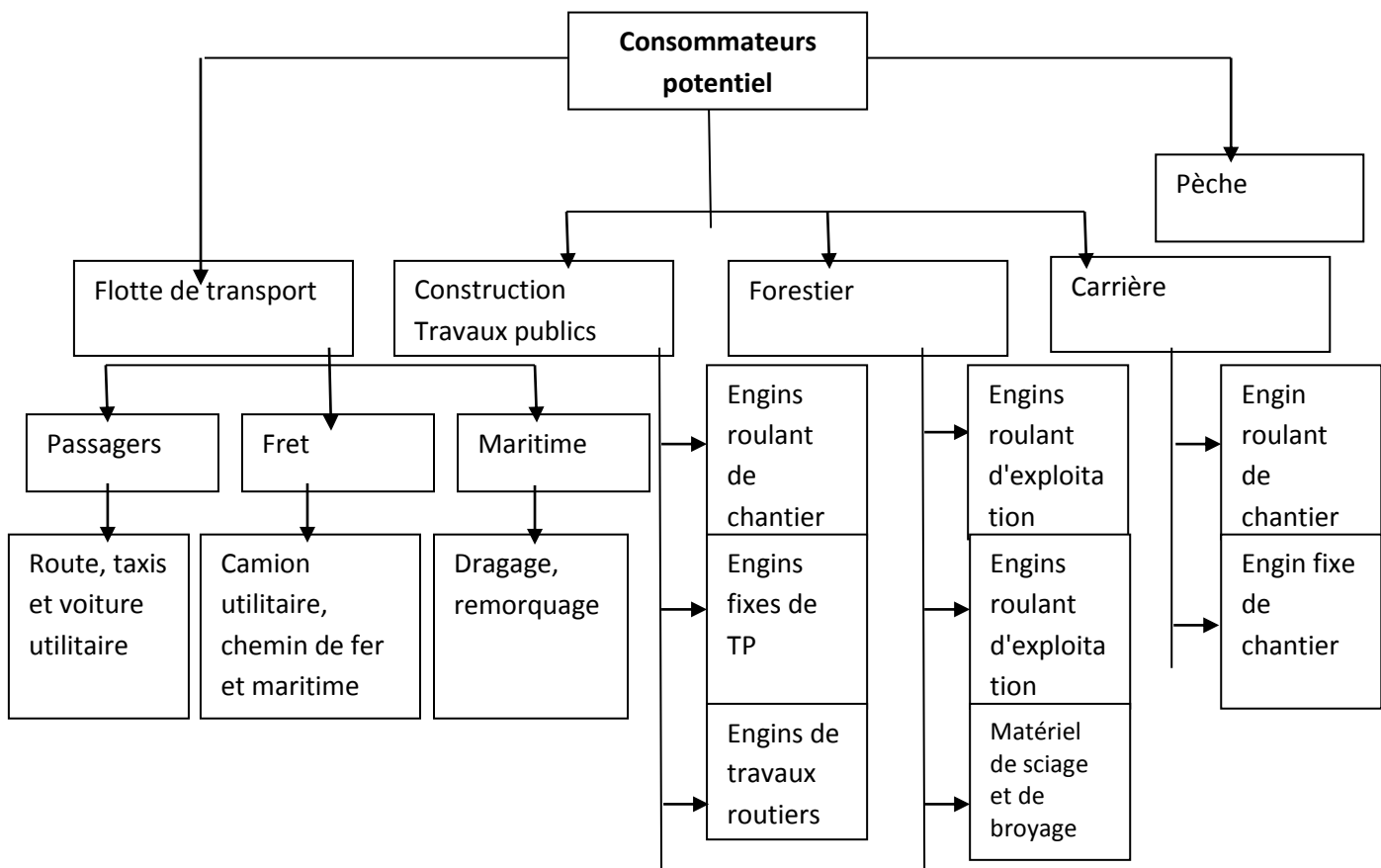


Source : NAFTAL

4.1.2- Segment des consommateurs professionnels

L'ensemble des consommateurs professionnels intégrés dans ce segment est présenté dans le schéma suivant :

Figure N°18 : Les consommateurs professionnels.

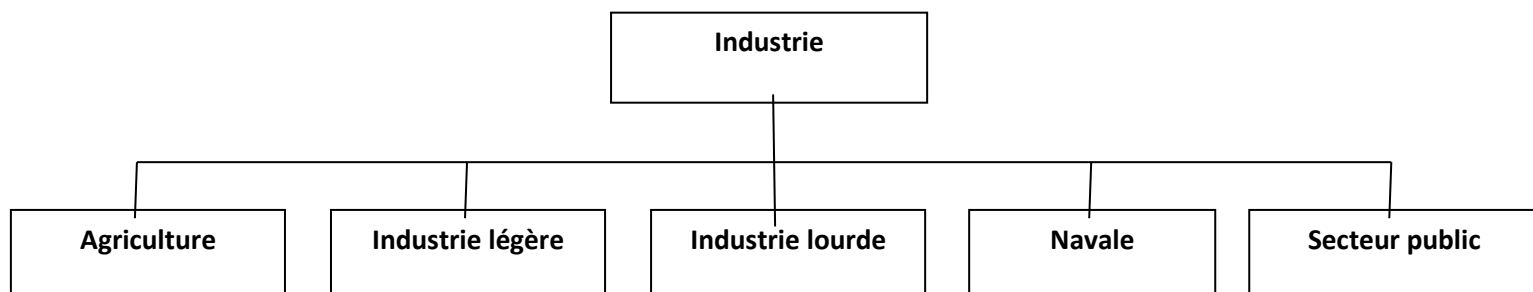


Source : Lasary ; « Diagnostic et redressement d'entreprise » El Dar ElOthmania. Alger

4.1.3- Le segment de l'industrie

Le segment d'industrie est constitué par un ensemble de sous segment comme le montre le schéma suivant :

Figure N°19 : Segment industrie



Source ; Lasary ; « Diagnostic et redressement d'entreprise » ; El Dar ElOthmania , Alger

5 La stratégie envisagée

Cette stratégie est basée sur la réalisation d'une unité de BLENDING, aujourd'hui en maturation, c'est-à-dire une unité de formulation de lubrifiants à partir des huiles de base (à partir de NAFTEC ou pourquoi pas l'importation) et additifs chimiques : en plus de la formulation des lubrifiants, le BLENDING consiste à la mise sous emballage divisionnaire des lubrifiants formulé et permettre leur stockage. Cette démarche s'inscrit comme un objectif stratégique de NAFTAL pour :

- Faire face à une concurrence de plus en plus forte dans le domaine de l'huile motrice destinée à la vente en détail.
- Acquérir une certaine liberté vis-à-vis du fournisseur NAFTAC, cela dit diminuer son pouvoir de fournisseur.
- Augmenter la marge bénéficiaire en s'impliquant dans la chaîne de production.
- Développer l'image de marque (marketing), et pourquoi ne pas augmenter par conséquent la part du marché.
- L'accessibilité à des gammes de lubrifiants de haute qualité (différentes normes internationales) par la maîtrise des différentes techniques de formulations.
- Assurer une disponibilité constante du produit, notamment au niveau de la station-service.

Remarque

Chapitre III : Formulation des stratégies possibles Cas lubrifiant

Le paiement du montant des équipements et des moyens de transport s'effectue par crédit sur 5ans (85% pour les équipements et 100% pour les moyens de transport) avec des échéances semestrielles voire *annexe N°05*.

La première année de l'investissement comprend le montant de la construction et des infrastructures, 15% du montant des équipements, les frais de transport et de l'assurance ainsi que le premier apport du remboursement du crédit (les intérêts seulement puisque c'est une année différée) des équipements et des moyens de transport. Le montant des équipements est exprimé en Dinar sur la base d'un taux de change de 85DA.

6- Estimation des couts

Tableau N°09 : Estimation des couts de l'investissement

Investissements	Montant
Constructions et infrastructures	
1) terrain (aménagement)	20000000
2) mise à niveau d'hangar (1200m ²)	115000000
3) bloc administratif	5000 000
4) mise en place d'alimentation en eau et électricité	
Equipements	323636200
1) ligne d'embouteillage	358636200
2) ligne de soufflage	358063800
-transport	8000 *15 conteneurs
-assurance	6 828 364
Moyens de transport	
1) camion de 20 Tm (semi-remorque tracteur)	
-tracteurs	3550 000/u
- remorques	310 000/u
2) camions plateaux 12 Tm	2 992000/u
3) véhicules utilitaires	1 322000/u
Charges diverses	
-frais bancaires+ autre charge	450 544 556

Source : NAFTAL

Chapitre III : Formulation des stratégies possibles Cas lubrifiant

L'évaluation économique : (évaluation classique)

Détermination de la VAN : I=10%

Unité : DA

	Décaissement	Dec Actualisé	Encaissement	Enc Actualisé	Fnte Actualisé	Cumul Fnte
1	729 747 920	663 407 200			-663 407 200	-663 407 200
2	239 911 331	198 273 827	587 286 732	485 360 935	287 087 108	-376 320 091
3	227 897 977	171 223 123	704 757 590	529 494 808	358 271 685	-18 084 406
4	215 884 621	147 452 100	715 516 129	448 707 123	341 255 042	323 206 636
5	203 871 265	126 588 015	723 590 434	449 292 729	322 704 714	645 911 350
6			771 201 940	435 323 389	435 323 389	1 081 234 740
7			779 825 165	400 173 663	400 173 665	1 481 408 405
8			779 825 165	363 794 241	363 794 241	1 845 202 647
9			779 825 165	330 722 037	330 722 037	2 175 924 684
10				300 656 397	300 656 397	2 476 581 082
	1 617 313 114	1 306 944 267	6 621 653 885	3 783 525 349	2 476 581 082	

La VAN est égale à : 2 476 581 082

La valeur ajoutée nette est positive, cela signifie que le projet est rentable, donc les investissements sont récupérés en plus d'un bénéfice égal à 2.4- milliards de DA (Résultats relatifs à la base des données acquise auprès de NAFTAL).

Détermination du taux interne de rentabilité (TIR) :

VAN	Taux D'actualisation
2 476 581 082	10%
1 293 235 206	20%
239 726 129	45%
86635 759	55%
00	63,8459%
-8 967 838	65%

TIR=64% le taux interne de rentabilité de ce projet assure un retour quasi immédiat à la qualité, et au-delà de ce taux (acceptable) le projet sera rejeté (Résultat relatifs à la base de données acquise auprès de NAFTAL).

Chapitre III : Formulation des stratégies possibles Cas lubrifiant

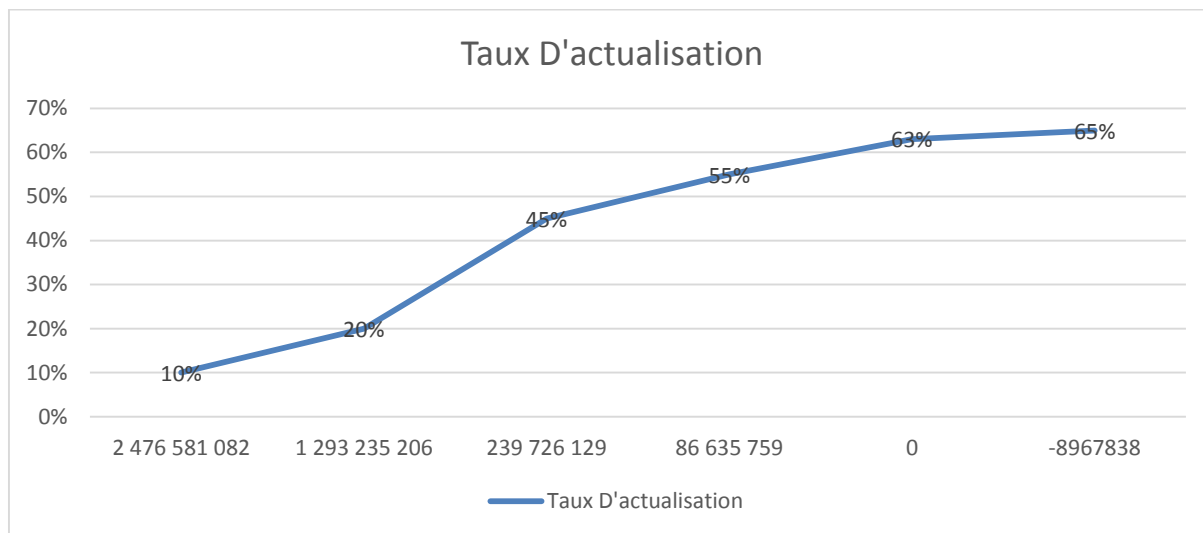
L'indice de rentabilité

$$IR = (3\,783\,525\,349 / 1\,306\,944\,267) \times 100\%$$

L'indice de rentabilité permet un recouvrement des dépenses et nous montre que les recettes sont presque deux fois plus que l'investissement initial.

(Résultats relatifs à la base de données acquise auprès de NAFTAL).

Figure N°20 : Estimation du TRI



Source : NAFTAL

7- La fusion entre NAFTAL et NAFTEC

Avec l'ouverture du marché algérien des lubrifiants à la concurrence et l'apparition de nouveaux opérateurs que ce soit dans la distribution ou la fabrication de ces derniers, ainsi que l'arrivée des concurrents étrangers (TOTAL, SHELL), cela influence les deux entreprises nationales affectées à l'activité lubrifiants, D'une part, NAFTAL se voit d'une situation concurrentielle de plus en plus étouffante (pouvoir de négociation des fournisseurs très fort).

Ajoutant à cela, la levée progressive des barrières douanières, qui vient améliorer et renforcer les relations de l'Algérie avec l'UE, et faciliter son adhésion à l'OMC.

Par ailleurs, et dans ce même contexte NAFTEC ne saura probablement pas dans l'avenir, faire face à cette rude concurrence, notamment à celle qui sera causée par les importations.

Ces enjeux, font apparaitre la stratégie de fusion des deux filiales de SONATRACH, NAFTAL et NAFTEC comme solution pour répondre aux exigences présentes et future du marché des lubrifiants.

Chapitre III : Formulation des stratégies possibles Cas lubrifiant

7.1- Pourquoi une fusion ?

Une fusion est pour l'entreprise une mise en commun des patrimoines (une concentration) de deux ou plusieurs sociétés, qui aboutissent à la constitution d'une nouvelle entreprise ou une prise de contrôle.

Et pour ce cas précise la fusion par absorption s'impose, vu la taille hétérogène des deux sociétés ; la fusion-absorption de la société NAFTEC (activité raffinage des lubrifiants), par la société NAFTAL (branche de la commercialisation des lubrifiants) est une acquisition de la société NAFTEC par la société NAFTAL. A l'issue de cette opération seule la société NAFTAL conserve une personnalité juridique (lui ajoutant au plus de la commercialisation le raffinage), la société NAFTEC étant juridiquement dissoute auprès l'opération.

La deuxième fusion consiste à substituer les deux sociétés par la création d'une nouvelle société, filiale à 100% de SONATRACH qui regroupe les deux activités raffinage et commercialisation des produits lubrifiants.

7.2- Pourquoi NAFTEC ?

NAFTEC est une entreprise filiale à 100% SONATRACH au même titre que NAFTAL, ce qui facilitera la fusion s'il n'y aurait pas d'objection coté SONATRACH (qui détient la décision finale) à la création d'une filiale conjointe.

NAFTEC a été longtemps le fournisseur exclusif de NAFTAL pour les produits lubrifiants jusqu'aux dernières dispositions légales sur les hydrocarbures, la distribution et la commercialisation des produits lubrifiants.

8- Le partenariat

D'après notre diagnostic stratégique, le partenariat semble comme une solution qui permettra à NAFTAL de faire face à la situation actuelle et de développer la qualité de ses produits à travers les options suivantes :

Pour un premier cas de figure, développer la régénération des huiles usagées (qui ne sont pas exploitées à 100% dans notre pays), car la récupération de ces huiles ne se fait qu'au niveau des stations-services, et sont exportées vers la Grèce ou l'Italie principalement. La qualité des huiles usagées algérienne est très bonne, vu que les espacements de vidange des consommateurs algériens sont plus courts.

Ce développement se concrétisera à travers la création d'une unité de régénération des huiles usagées avec un partenaire étranger qui a de l'expérience dans ce domaine et qui possède le matériel nécessaire pour ce type d'activité.

Pour ce faire, NAFTAL devra mobiliser un réseau de transport assez important pour collecter les huiles sur tout le territoire national.

Chapitre III : Formulation des stratégies possibles Cas lubrifiant

Pour un deuxième cas, le partenaire avec un leader dans le domaine de la fabrication des produits lubrifiants.

NAFTAL ne fabrique pas les produits lubrifiants mais elle possède un large réseau de distribution et de grande capacité de stockage étalé sur tout le territoire national sans oublier sa flotte de transport, cela pousse à chercher un partenaire de marque pour dominer le marché national et augmenter sa marge bénéficiaire en commercialisant ses produits.

Ajoutant à cela, NAFTAL aura la possibilité de vendre les huiles synthétiques (pour les voitures puissantes, et des clients exigeants) qui sont d'une technologie très avancée et répondent à des caractéristiques extrêmes, et plus encore facilement dégradable dans la nature. Cette huile est actuellement consommable en petite quantité en Algérie en raison de son prix élevé (sans oublier les taxes douanières).

Pour un troisième cas nous proposons un partenariat avec les pays du Maghreb pour acquérir de nouveaux marchés, en manière d'installation de station-service et voici les opportunités qui poussent à ce type de partenariat :

- NAFTAL possède un savoir-faire et une longue expérience dans le domaine de la commercialisation des produits pétroliers, cela pousse à chercher de nouveaux horizons.
- La demande existante sur ces marchés (grâce au tourisme), NAFTAL n'aura qu'à commercialiser les produits de son partenaire, et dégager des marges bénéficiaires à moindre risque.
- La position géographique des pays Maghrébins, facilitant l'accès aux marchés de ces derniers.

Chapitre III : Formulation des stratégies possibles Cas lubrifiant

Conclusion

Le secteur des hydrocarbures joue un rôle majeur dans l'économie algérienne. Longtemps sous monopole étatique, ce secteur aujourd'hui à toucher par la vague mondiale de libéralisation et l'ouverture des marchés à la concurrence.

Partant de là, ce travail voulait étudier comment une entreprise publique NAFTAL détentrice du monopole de la distribution des produits pétroliers et parapétroliers, allé réagir à la levée de ce monopole se traduisant par des pertes de marché menaçant sa pérennité.

La réponse à ce fait d'environnement nous à amener à utiliser les outils du management stratégique pour dérouler un diagnostic stratégique relatif à l'activité lubrifiant pour, d'une part, identifier l'environnement concurrentiel de NAFTAL, et d'autre part, faire ressortir ses forces et faiblesses par rapport à ce marché concurrentiel.

Du point de vue des pays en développement, comme c'est le cas de l'Algérie, l'intérêt du partenariat est de rattraper le retard que les entreprises accusent. Il se présente comme une stratégie de sortie de crise et un moyen de réhabiliter des firmes en difficulté.

Au cours de notre stage à NAFTAL, on n'a pas eu l'accès à la documentation nécessaire sur les partenaires stratégiques, c'est pourquoi, on s'est orienté au cours de ce mémoire, aux stratégies de commercialisation des produits énergétiques (notamment les lubrifiants), qui est un sujet très proche des partenaires stratégiques de l'entreprise.

L'objectif de ce travail présenté se voulait de cerner les causes à l'origine des pertes et des parts de marché de NAFTAL concernant l'activité lubrifiant, afin de formuler des options stratégiques pour y remédier.

La formulation d'une stratégie d'adaptation face aux mutations de l'environnement s'avère nécessaire au pilotage de toute entreprise sérieuse d'assurer sa pérennité, laquelle ne saurait se réaliser sans profit, surtout lorsque l'entreprise évalue comme NAFTAL dans un environnement de plus en plus incertain induit par la levée du monopole de l'ETAT et de la grande concurrence qui est la conséquence.

Dans ce cas après le diagnostic stratégique relatif aux contraintes externes de l'environnement et aux forces et aux faiblesses internes de l'entreprise, il nous est clair que NAFTAL a pour rôle stratégique la spécialisation dans le domaine de la distribution et la commercialisation des produits pétroliers.

Or, ce choix apparaît rationnel dans sa situation de monopole qu'exerçait NAFTAL avant la libération du marché des lubrifiants et diversification de la distribution de NAFTEC « SONATRACH Aval ».

Ce pendant dans le contexte actuel, le plus grand challenge de NAFTAL n'est pas seulement de s'adapter pour pérenniser ses activités à court terme et se concentrer sur son métier qui tout simplement la distribution et la commercialisation des produits pétroliers. Mais plutôt cherche de nouveaux horizons qui lui permettront de faire face à ce nouvel environnement concurrentiel fortement conditionné par la réglementation de l'ETAT Concernant la libéralisation du marché de la distribution, commercialisation et production des produits lubrifiants.

Le marché des lubrifiants est porté par l'augmentation des infrastructures et surtout par le parc automobile, les flottes d'entreprises et le secteur industriel, tous particulièrement consommateurs de lubrifiants, le marché des lubrifiants, en Algérie, se compose de deux principaux segments, le segment auto motive et le segment industriel. Ainsi, sur le plan de la segmentation, le critère retenu par NAFTAL pour distinguer ses segments, est celui de la

nature des clients (clients professionnels/ clients individuels).

Malgré les performances plus qu'encourageantes de NAFTAL sur le marché domestique, il serait intéressant pour cette entreprise nationale d'envisager de s'insérer dans les marchés mondiaux. Certes le défi est de taille, et les barrières nombreuses, mais en capitalisant sur son expérience et une allocation optimale des ressources, NAFTAL pourrait réussir son internationalisation.

A l'issue de notre étude, nous avons constaté quelques insuffisances aux quelles nous suggérons modestement les recommandations suivantes :

- Développer la politique de communication au sein de l'entreprise, élargir son programme genre diffuser ses produits sur des presses nationale et internationale.
- Revoir l'analyse de l'environnement interne, les faiblesses de l'entreprise, ou la est jugé faible.
- Participer à des foires et salons afin d'exposer ses particularités techniques aux investisseurs.
- Mettre en œuvre une permanence au service commercial pour éviter les ruptures de stock.
- Mettre en place une stratégie commerciale afin de profiter des opportunités qui lui sont offertes et de pouvoir lutter contre les menaces.

Une limite à notre recherche, l'indisponibilité des produits NAFTAL plus précisément les lubrifiants, les stations de service et les partenaires de NAFTAL se retrouvent parfois en rupture de stock.

Tableaux, figures, annexes

- *Tableau N°01 : L'énergie en Algérie variations 1990/2017.*
 - *Tableau N°02 : Les produits énergétiques produit et consommés en Algérie (2000/2017).*
 - *Tableau N°03 : Pétrole-réserve prouvées (1995/2019.)*
 - *Tableau N°04 : Production pétrolière (2005/2019.)*
 - *Tableau N°05 : Importation et exportation de pétrole en Algérie).*
 - *Tableau N°06 : Réparation de l'effectif de NAFTA.*
 - *Tableau N°07 : Analyse externe de l'entreprise NAFTAL.*
 - *Tableau N°08 : Analyse interne de l'entreprise NAFTAL.*
 - *Tableau N°09 : Estimation des coûts de l'investissement.*
-
- *Figure N°01 : L'entreprise et l'environnement.*
 - *Figure N°02 : Le développement de la stratégie.*
 - *Figure N°03 : Le modèle des cinq forces de Porter.*
 - *Figure N°04 : Les barrières à l'entrée.*
 - *Figure N°05 : Le processus de fusion.*
 - *Figure N°06 : Le processus d'absorption.*
 - *Figure N°07 : L'analyse SWO.*
 - *Figure N°08 : le déroulement de la démarche marketing.*
 - *Figure N°09 : Mix marketing.*
 - *Figure N°10 : Le modèle de la satisfaction selon Oliver 1993.*
 - *Figure N°11 : les caractéristiques de jugement de client.*
 - *Figure N°12 : Evolution de l'organisation de NAFTAL*
 - *Figure N°13 : Macrostructure organisationnelle*
 - *Figure N°14 : L'analyse de la distribution des lubrifiants par clients.*
 - *Figure N°15 : L'analyse de la distribution des ventes pour l'année 2020.*
 - *Figure N°16 : Répartition des lubrifiants commercialisés par NAFTAL.*
 - *Figure N°17 : Les consommations privées de NAFTAL.*
 - *Figure N°18 : Les consommateurs professionnels.*
 - *Figure N°19 : Segment industrie*
 - *Figure N°20 : Estimation du TIR*

- *Annexe N°01 : Présentation des activités de SONATRACH*
- *Annexe N°02 : les 50 centres de distribution*
- *Annexe N°03 : Organigramme du centre Lubrifiants d'Arzew (31S)*
- *Annexe N°04 : Organigramme de la direction des activités : lubrifiant, Pneumatiques et Bitumes LPB de la branche commerciale*
- *Annexe N°05 : **Financement** du réseau transport de l'unité BLENDING.*

Bibliographie :

- *Alain Charle Martinet « Management stratégique : organisation et politique » édition Vuibert Paris 1998*
- *Alfred DuPont Chandler « stratégie et structure » cité dans Eco et gestion de l'entreprise de C. Bussenault et M.Pretet, éd Vuibert, Paris 1995.*
- *Aliouat. Boualem « stratégie de coopération industrielle », édition economica, Paris 1996.*
- *Argyris Chris, ShönDoland, « Apprentissage organisationnel, théories, méthode, Pratique», édition BOECK, Bruxelles, 2002.*
- *Austissier David et Moutot Jean Michel « Pratiques et conduite de changement, comment passer du discours à l'action, »Edition Donud, Paris, 2003.*
- *Ansoff Igor « Stratégie de développement de l'entreprise », les éditions d'organisation, Paris 1989*
- *Babtiste Say Jean « Gagner la compétition mondiale », édition d'organisation paris, 1991.*
- *Bernard Garette, Pierre Dussauge, Denis Durand, Paul-Jaques Lehmann, Ortega. Paul.*

Mémoires et thèse

- *LalaouiSadjia, ImessaoudeneFetta « Analyse des stratégie marketing cas du climatiseur ENIEM », mémoire de fin d'étude, université Mouloud mammeri Tizi ouzou, 2012.*
- *Ramdani Rima et ManhoudjMohemed, « stratégie d'internationalisation des entreprises ; cas de CIVITAL, mémoire de fin de cycle, université abderrahman mira –Bedjaia, 2017.*

Site web :

- 1- www.naftal.dz
- 2- http://fsecsg.ummtto.dz/wp-content/uploads/2019/06Chapitre-1-et-chapitre-2-Economie-dEntreprise-2SFC-Section-B_.pdf/,

Annexes

Annexe N°01: Présentation des activités de SONATRACH

FILIALES NATIONALES			
Amont	Transport Par Canalisation	Aval	Commercial
GCB 100% ENTP 100% ENSP 100% ENAGEO 100% ENAFOR 100% ENGTIP 100%	ENAC 100%	NATEC 100% ENIP 100% HELIOS 51% SARPI 100% AEC 100% NEAL	NAFTAL 100% COGIZ 100% SNTM-HIPROC 100%

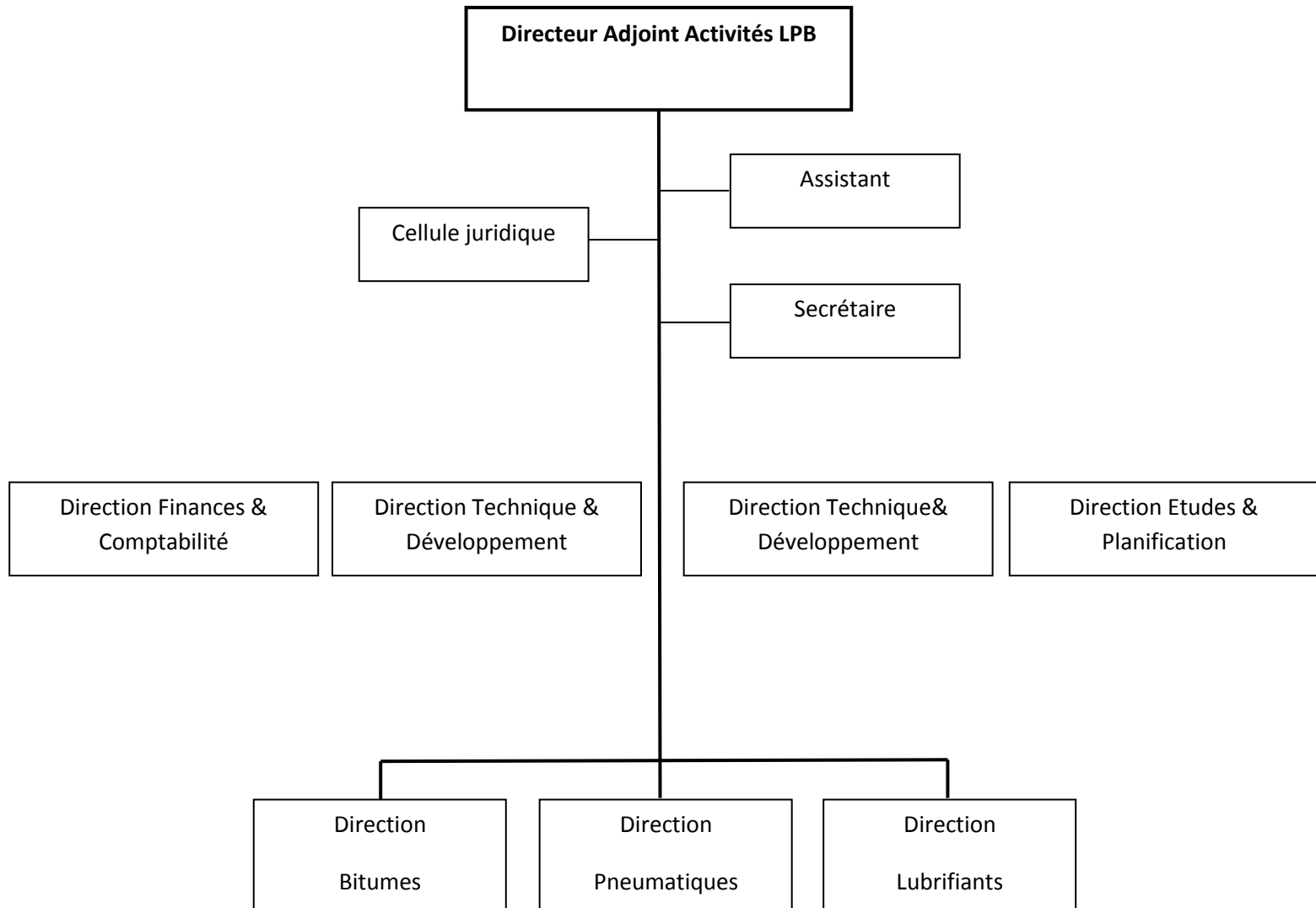
Annexe N°02: les 50 centres de distribution

Région	District commercialisation	Centre de frais	Centre LP
Centre	Alger	16C 09C	Alger (El harrach) Blida (Chifa)
	Médéa	177 26H 287	Djelfa (Médéa) Médéa M'sila
	Chlef	02A 487 387 448	Chlef Relizane(O.Djema) Tissemsilt A.defla (Chlef)
	Tizi-ouzou	15G 108 16D 06G	T.ouzou Bouira B.meniel Bejaia
Ouest	Tlemcen	13C 087 08G 088 467	Tlemcen Bechar Adrar Tindouf A.timouchent
	Sidi bel abbes	31C 318 278 228	Oran Arzew (Oran) Mostaganem Sidi Bel Abbas
	Saida	147 205 208 209 297	Tiaret Bourrached (Saida) El bayedh (Saida) Mecheria (Saida) Mascara
Est	Annaba	23C 417 247 21G	Annaba Souk Ahras Guelma Skikda
	Sétif	25C 197 04E 25A 18C 398	El Khroub Sétif (El Eulma) O.EL.Bouaghi Mila Jijel (Tahir) B.B.A
	Tébessa	127 406	Tébessa Khenchla
	Biskra	078 058G 398	Biskra Batna El Ouad
Sud	Ghardaia	03A 30C 477 30A 30B 308 304	Laghouat Ouargla Ghardia Tamanrasset In Salah Touggourt Janet

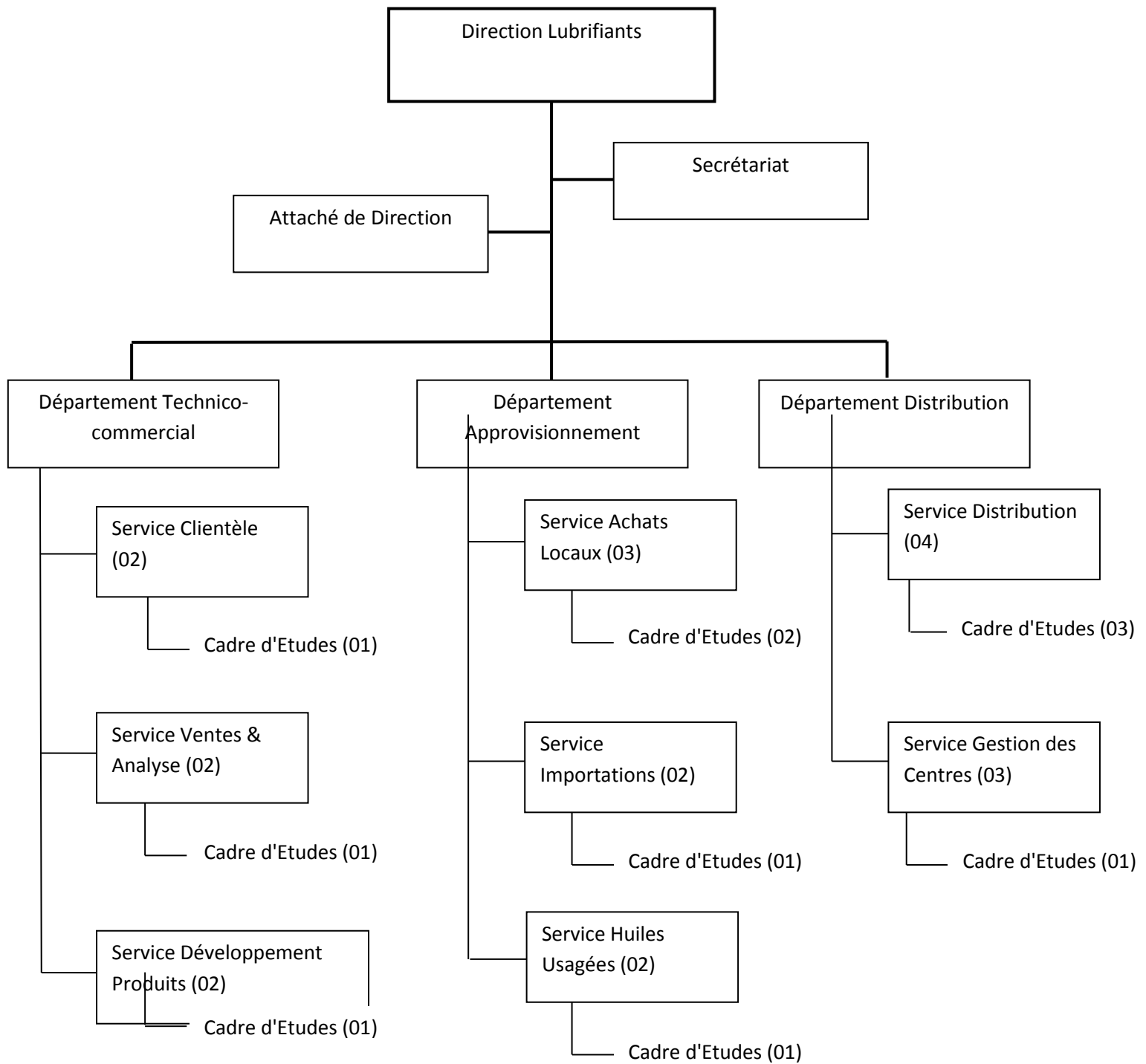
Source: **NAFTAL**

Annexe N°04:

Organigramme de la direction des activités: lubrifiant, Pneumatiques et Bitumes LPB de la branche commerciale



Annexe 05: Organigramme de la direction Lubrifiants



Annexe N°06: financement du réseau transport de l'unité BLENDING.

Taux d'intérêt : 6%.

Durée : 5ans dont l'an différé.

TVA : 17%.

Echéance	Nominal	Principal	Intérêt	TVA	Intérêt + TVA	Total
S1	200 000 000	-	6 000 000	1 020 000	7 020 000	7 020 000
S2	200 000 000	-	6 000 000	1 020 000	7 020 000	7 020 000
S3	200 000 000	25 000 000	6 000 000	1 020 000	7 020 000	32 020 000
S4	175 000 000	25 000 000	5 250 000	892 500	6 142 500	31 142 500
S5	150 000 000	25 000 000	4 500 000	765 000	5 265 000	30 265 000
S6	125 000 000	25 000 000	3 750 000	637 500	4 387 500	29 387 500
S7	100 000 000	25 000 000	3 000 000	510 000	3 510 000	28 510 000
S8	75 000 000	25 000 000	2 250 000	382 500	2 632 500	27 632 500
S9	50 000 000	25 000 000	1 500 000	255 000	1 755 000	26 755 000
S10	25 000 000	25 000 000	750 000	127 500	877 500	25 877 500
Total générale		200 000 000	39 000 000	6 630 000	45 630 000	245 630 000

Unité :DA

SOURCE: NAFTAL.

Table des matières

Remerciement

Dédicace

Liste des abréviations

Liste des tableaux, figures, annexes

Sommaire

Introduction générale	01
CHAPITRE 01 : L'ENTREPRISE FAC A SON ENVIRONNEMENT	03
Introduction	03
Section 01 : L'entreprise entre les menaces et opportunités	03
1- L'environnement de l'entreprise	03
2- Contraintes opportunités, menaces.	05
3- Une mutation majeure de l'environnement	05
Section 02 : Eléments relatifs au diagnostic et à la stratégie	06
1- Diagnostic et stratégie	06
2- Le diagnostic stratégique	06
3- Les sources de la concurrence	07
4- Les facteurs clefs de succès	10
5- Présentation de la stratégie	10
5.1- Les grandes stratégies	11
5.2- Les stratégies inter secteurs	13
5.3- Les stratégie interentreprises	13
6- Le SWOT	15
Conclusion	17
CHAPITRE 02 : LA STRATEGIE DE PARTENARIAT ET L'ENERGIE EN ALGERIE	18
Introduction	18
Section 01 : la stratégie de partenariat.	18
1- Définition de partenariat.	18
2- Les types de partenariat.	18
2.1- Le partenariat commercial.	18
2.2- Le partenariat industriel.	19
A- Les accords de sous-traitance.	19
B- Les accords de fabrication en commun.	19
C- Le contrat de façonnage.	20
2.3- Le partenariat technologique.	20
A- De licence.	20
B- De recherche et développement.	20
2.4- Le partenariat financier.	20
A- La prise de participation.	20
B- La joint-venture.	21
3- Les objectifs de partenariat.	21
4- les étapes de partenariat.	22
4.1- la détermination de l'objectif de partenariat.	22
4.2- la recherche du partenaire.	22
4.3- la sélection du partenaire.	22
4.4- la négociation du partenaire.	23
4.5- démarrage du projet du partenaire.	24
4.6- l'évolution de projet de partenaire.	24

Section 2 : la commercialisation des produits énergétiques en Algérie.	25
I- L'énergie en Algérie.	25
1- Production et consommation du pétrole en Algérie.	26
1.1-réserve de pétrole.	27
1.2- production de pétrole.	28
1.3- consommation de pétrole.	28
1.4- exportation de pétrole.	28
1.5- organisation de secteur.	28
1.6- pétrochimie et raffinage.	29
II- les produits de la commercialisation et marketing.	30
1-Théories sur le marketing.	30
1.1-définition de marketing.	30
1.2-les objectifs de marketing.	31
1.3- la démarche de marketing.	31
A- démarche analytique.	32
B- le marketing stratégique.	32
C- le marketing opérationnel.	32
4-méthodes et stratégies de commercialisation/de satisfaction des clients.	34
4.1-généralités sur la satisfaction des clients.	34
A- définition de la satisfaction.	34
B- les caractères de la satisfaction.	35
C- les dimensions de la satisfaction.	36
D- l'objectif de la satisfaction des clients.	36
4.2- la mesure de la satisfaction des clients.	37
4.2.1- les méthodes de mesure de la satisfaction	37
A- les boîtes à suggestion.	37
B- les enquêtes de satisfaction.	37
C- le client mystère (fantôme).	38
D- l'analyse du client perdu.	38
Conclusion.	39
CHAPITRE 03 : FORMULATION DES STRATEGIES POSSIBLES (Cas lubrifiant) ...	40
Introduction	40
Section 01 : Présentation de l'entreprise NAFTAL et l'activité Lubrifiant	40
I- Présentation de l'entreprise NAFTAL	40
1- Historique	40
2- Le rôle de NAFTAL au sien de la SONATRACH	41
3- Missions et objectifs	42
3.1- Ses missions essentielles	42
3.2- Ses objectifs essentiels	42
4- Organisation	43
5- Les moyens de l'entreprise	45
5.1- Potentiel humain	45
5.2- Potentiel matériel	45
6 Les produits commercialisés par NAFTAL	46
6.1- Les GPL	46
6.2- Les carburants	47
6.3- Les lubrifiants	47
6.4- Les pneumatique	48
6.5- Les bitume.	48
7- Le réseau de distribution	48

7.1- La gérance directe	48
7.2- La gérance libre	48
7.3- Revendeur Organique	48
8- Développement	48
II- Présentation l'activité lubrifiant au sien de NAFTAL	49
1- Historique	49
2- Origines et formes des produits lubrifiants	49
2.1- Qu'est-ce qu'un lubrifiant	49
2.2- Qu'est-ce qu'une huile de base	50
2.3- Qu'est-ce qu'un additif	50
2.4- Normalisation et certification de l'huile lubrifiante	51
3- Fonction et composition de l'huile lubrifiante	51
4- L'environnement des lubrifiants	52
4.1- Analyse du marché	52
4.2- La demande du marché	52
5- Les moyens	52
5.1- Potentiel humain	52
5.2- Les moyens matériels	53
5.3- Les moyens de stockage et de transport	53
6- Le portefeuille d'activité	53
7- Les gammes commercialisées par NAFTAL	53
7.1- Huiles moteurs essence	54
7.2- Huiles moteurs diesel	54
7.4- Transmission d'automobile	55
7.5- Spécialités automobiles	55
7.6- Les graisse	56
8- Les clients NAFTAL en lubrifiant	56
8.1- Les station-service	56
8.2- Les gros consommateurs	57
8.3- Les revendeurs et distributeurs	57
9- La stratégie de distribution adoptée par NAFTAL	57
Section 02 : Formulation des stratégies possibles	59
1- Diagnostic stratégique	59
1.1- Analyse externe	59
1.2- Analyse interne	59
2- Le marché lubrifiant	60
2.1- Marché international	60
2.2- Marché national	61
3- L'environnement concurrentiel des lubrifiants	62
3.1- La concurrence local	62
3.1- La concurrence par les produits importations	62
3.3- Evolution du marché de la concurrence	63
3.4- Configuration de marché Algérien des lubrifiants	63
4- Le choix stratégique	63
4.1- La segmentation de marché lubrifiant	63
4.1.1- Segment des particulière	64
4.1.2- Segment des consommateurs professionnels	64
4.1.2- Segment l'industrie	65
5- La stratégie envisagée	65
6- Estimation des coûts	66

7- La fusion entre NAFTAL et NAFTEC	68
7.1- Pourquoi une fusion ?	69
7.2- Pourquoi NAFTEC ?	69
8- Le partenariat	69
Conclusion	71
Conclusion générale	72
Bibliographie	73
Annexes	7

Résumé

On a traité dans ce mémoire le partenariat stratégique de NAFTAL dans la commercialisation des produits énergétiques. Vu qu'on n'a pas trouvé des cas pratiques réels au sein de l'entreprise on a étudié le cas des lubrifiants de NAFTAL, nous avons choisi de suivre une enquête quantitative, qualitative plus l'apprentissage d'une durée de 06 mois, ou nous avons suivi la mise en œuvre de la stratégie de la commercialisation des lubrifiants puis nous avons élaboré un entretien destiné à un échantillon au sein de l'entreprise NAFTAL après enregistrement de toutes les réponses sur les questions posées, nous les avons étudié et analysé pour apporter des explications sur les questions posées, et selon les données et les informations récoltées à travers notre recherche et enquête sur terrain, nous avons enfin l'occasion de réaliser ce modeste travail.

Abstract

In this thesis, we have dealt with the strategic partnership of NAFTAL in the marketing of energy products. Since we did not find real practical cases within the company we studied the case of NAFTAL lubricants, we chose to follow a quantitative survey more learning for a period of 06 months, or we followed the implementation of the lubricants marketing strategy and then we developed an interview intended for a sample of department heads of the lubricants center. After recording all the answers to the question asked, we studied and analyzed them in order to translate their results. At the end of our work we used the results of our analysis to bring applications to the questions asked, and information collected through our research and field survey, we finally have the opportunity to carry out this modest work.