

**UNIVERSITE MOULOUD MAMMARI DE TIZI-OUZOU**  
**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences**  
**de Gestion**  
**Département des Sciences Commerciales**



# *Mémoire de fin de cycle*

*En Vue De L'obtention Du Diplôme De Master En Sciences Commerciales*

*Option : Marketing Industriel*

## **Les marchés industriels**

### **Cas : Tifra-Lait**

**Présenté par :**

- *ABDENNOUR Mohammed*
- *BOURAHMA Jugurta*

**Encadré par :**

**SADOUD Ahmed**

**Devant le jury composé de :**

**SAM Hocine**  
**SADOUD Ahmed**  
**HAMI Lounes**

**Année universitaire 2019/2020**

# *Remerciements*

Nous tenons à exprimer notre vive reconnaissance et notre profonde gratitude à :

Mr SADOUD Ahmed, de nous avoir encadrés et pour l'aide qu'il nous a apporté.

Nous remercions l'ensemble du personnel de l'entreprise Tifra-Lait pour leur soutien et leur patience pour tous ce qu'ils ont fait pour nous.

Nous adressons aussi, nos vifs remerciements et nos reconnaissances à tous les enseignants du département sciences commerciales, qui ont assuré notre formation tout au long de notre cursus.

Ainsi que nos amis et toutes les personnes que nous connaissons de prêt ou de loin et tous ceux qui ont contribué à l'élaboration de ce modeste travail.

# *Dédicace*

Je dédie ce modeste travail à toute ma famille

À tous nos proches qui nous ont quittés douloureusement.

Jugurta

# *Dédicace*

Je dédie ce modeste travail à toute ma famille

À tous nos proches qui nous ont quittés douloureusement.

Mohammed

## **Liste des abréviations**

**B to B:** Business to Business

**B to C:** Business to Consumer

**CNAS :** Caisse National des Assurances Social

**CDI:** Contrat à Durée Indéterminée

**CDD:** Contrat de travail à durée déterminée

**DSA:** Direction des Services Agricoles

**DAS:** Domaine d'Activité stratégique

**DRDPA :** Directeur de la Régulation et de Développement de la Production Agricole

**GRH:** Gestion des Ressources Humaines

**GIPLAIT:** Groupe Industriel de Production du lait

**LPC :** Lait Pasteurisé Conditionné

**MADRP :** Ministre de l'Agriculture, de Développement Rural et du la Pêche

**MGLA :** Matière Grasses Laitières Anhydre

**ONIL :** Office National Interprofessionnel du Lait

**PDL :** Poudre De Lait

**PME :** Petite et Moyennes Entreprises

**SSII :** Société de Services et d'Ingénieur en Informatique

**SWOT :** Streghts(forces), Weaknesses(faiblesses), Oppotunité(opportunités), Threats(menaces)

## **Sommaire**

<b>Introduction générale.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 1 : Les marchés industriels.....</b>	<b>3</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>3</b>
<b>Section 1 : La notion de filière .....</b>	<b>4</b>
<b>Section 2 : Les marchés industriels.....</b>	<b>6</b>
<b>Section 3 : Les études de marché en milieu industriel.....</b>	<b>13</b>
<b>Section 4 : La concurrence et la compétitivité au sein d'un marché .....</b>	<b>22</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>29</b>
<b>Chapitre 2 : Cas pratique au sein de l'entreprise Tifra-Lait .....</b>	<b>30</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>30</b>
<b>Section 1 : La filière lait en Algérie.....</b>	<b>31</b>
<b>Section 2 : Le marché du lait, structure et stratégie.....</b>	<b>45</b>
<b>Section 3 : présentation de l'entreprise Tifra-Lait.....</b>	<b>50</b>
<b>Section 4 : la concurrence et la compétitivité au sein du marché laitier.....</b>	<b>68</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>74</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>75</b>

# Introduction générale

---

## Introduction générale

A l'indépendance, l'Algérie n'a hérité d'aucune industrie laitière valable tant sur le plan technique que sur le plan économique. Jusqu'en 1970, on avait que de petites laitières réalisées par le secteur privé et dont les intérêts étaient intimement liés à des groupes étrangers d'exportation. Ces industries laitières étaient constituées en :

- Ateliers artisanaux de fabrication de fromage et de yaourt dont les normes de fabrication et les conditions d'hygiène répondront rarement à la législation en la matière.
- En industriels fromagers fabriquant des fromages fondus à partir des matières premières importées.

Le développement de l'économie laitière ne peut se réaliser sans une base industrielle constituant le noyau central du secteur. Le lait étant un produit biologique très périssable, sa commercialisation ne peut se faire que grâce à des usines laitières de traitement et de conditionnement.

La mise en place d'une industrie de traitement et de transformation de lait s'imposait d'une manière indispensable. C'est ainsi qu'en 1970 fut créée l'office national du lait et des produits laitiers (ONALAIT) Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial (EPIC), doté de la personnalité civile et jouissant de l'autonomie financière. Il a pour mission de réaliser toute l'infrastructure industrielle laitière et de la gérer. Il sera le maillon indispensable entre le producteur et le consommateur.

Néanmoins, malgré l'effort entrepris par le secteur public, cette industrie laitière est demeurée insuffisante par rapport aux besoins grandissants de la consommation. L'effort industriel d'implantation devait et devra donc se développer.

Après les événements d'octobre 1988, l'Algérie s'est engagée sur la voie de l'ouverture économique, en passant de l'économie dirigée vers une économie de marché et la logique de mondialisation. Depuis cette période, des initiatives économiques venant du secteur privé ont vu le jour. Parmi ces entreprises nées du secteur privé et ont réussi à se faire une place sur l'échiquier économique de ce pays, l'on compte l'entreprise Tifra Lait. Ce qui est de nos jours, l'un des entreprises modernes et compétitives sur le marché régional mais aussi national.

De micro entreprise traditionnelle et familiale, utilisant des moyens rudimentaires, Tifra Lait est devenu un groupe d'entreprises réparties sur trois sites industriels au niveau national. La production principale est particulièrement axée sur la fromagerie, le lait, le petit lait et le lait caillé.

## Introduction générale

---

La problématique générale a été développée à travers plusieurs séries de questions posées à différents niveaux d'analyse et concernant les principaux acteurs de la filière lait. Ces questions s'articulent autour de quatre composantes :

- Organisation de la filière lait en Algérie
- Le marché du lait et dérivés
- La laiterie Tifra-Lait
- La concurrence et la compétitivité au sein du marché laitier

# Chapitre 1 : Les marchés industriels

---

## **Introduction:**

Selon Kotler et Dubois, le marché industriel appelé marché « business to business » (B2B) ou encore marché des entreprises se compose de tous les individus et organisations qui acquièrent des biens et des services en vue de produire d'autres biens et services.

Le fait de s'adresser à des entreprises et non pas à des individus change, pour le fournisseur singulièrement, les choses, si les bases du marketing restent les mêmes, les opportunités, les contraintes, les modes de fonctionnement et les types de réactions, sont totalement différentes de celles que l'on connaît pour le consommateur individuel. Dés lors, des outils et techniques marketing utilisés sont adaptés ou créés pour répondre à ces spécificités.

Longtemps ignorée, souvent mal connue et mal appliquée, la partie industrielle du marketing n'en reste pas moins fondamentale car elle correspond à une réelle demande de la part des entreprises et présente encore aujourd'hui un formidable potentiel de développement. Qu'elles proposent des produits ou des services à leurs clients, qu'elles interviennent à un niveau national ou international, qu'elles s'adressent à des petits clients ou à de très grands groupes, toutes les entreprises industrielles sont concernées par le marketing. Or très peu ont mis en place une politique cohérente et des outils efficaces. Lorsque cela est le cas, elles l'ont souvent fait sans support solide, par tâtonnement, par expérience ou par bon sens.

L'objectif de ce chapitre est donc de dresser un panorama général des marchés industriels en abordant aussi bien les modes de fonctionnement que les règles de conduite. Il débute par une présentation de filière industrielle. Ensuite, la deuxième section est consacrée à un aspect fondamental des marchés industriels. Dans la troisième section on abordera les études et l'achat en milieu industriel. Enfin, on traitera le concept de la compétitivité et la concurrence dans le cas d'un marché industriel.

## Section 1 : la notion filière

Le concept de filière occupe une place intermédiaire entre celui de fraction d'entreprises et celui de branche d'activité : il vise à représenter l'enchaînement des activités qui, de l'extraction des matières premières jusqu'à la finition d'un produit, concourent à l'élaboration de celui-ci en traversant éventuellement plusieurs entreprises (dans ce cas on considère, outre la succession technique des activités élémentaires, les relations contractuelles qui définissent le partage des coûts, recettes et responsabilités)<sup>1</sup>.

### 1.1. Le concept de filière

L'environnement économique étant de plus en plus mouvant et incertain, les entreprises se doivent d'adopter un comportement stratégique.

Toute stratégie sous-entend la délimitation des activités de l'entreprise. Il faut donc répondre aux questions : Que fait-on ? Qui achète nos produits ? Qui sont nos concurrents ?

Il existe deux approches pour délimiter les activités de l'entreprise.

#### 1.1.1. L'approche par secteur (traditionnelle)

Les secteurs d'activités sont définis en fonction d'une seule et même activité et souvent même au niveau d'un seul pays.

- Par exemple : construction navale, fabrication de machines outils...

##### A. Inconvénients

On peut citer trois inconvénients :

- a- vision horizontale et non globale d'un secteur
- b- études sectorielles ponctuelles (vite dépassées)
- c- ne tient pas compte de la demande différée et donc des interactions sectorielles.

#### 1.1.2. L'approche par filière

Cette approche permet d'élargir le champ et la réflexion stratégique (vision périscopique) et tient compte de la situation de l'entreprise industrielle au sein d'une chaîne verticale allant de l'extraction des matières premières au produit fini. Elle tient compte des relations entre les produits tout au long de la phase de production, la transformation et la distribution.

---

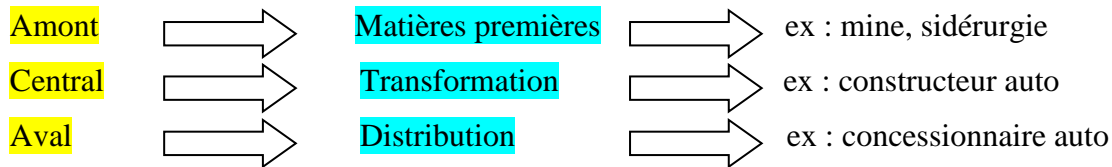
<sup>1</sup> Thibaut Bidet-Mayer, T. Louisa, « A quoi servent les filières ? », édition ; presse des MINES, Paris, 2013, P28.

# Chapitre 1 : Les marchés industriels

## 1.1.3. Définition de la filière

Selon Dutailly et Montfort (1983), « la filière est un ensemble d'activités cohérentes et articulées au sein d'un système productif tel que l'output de l'une l'input de l'autre »

Ainsi, on peut dire que la filière est une chaîne d'activités qui se complètent, liées entre elles par des opérations d'achat et de vente. Il existe trois segments :



- Le segment amont : est l'ensemble des branches qui fournissent aux autres branches de la filière.
- Le segment central : est l'ensemble des branches de la transformation (biens d'équipements inclus).
- Le segment aval : est l'ensemble des activités qui achètent (distributeurs) aux autres membres de la filière.

## 1.1.4. Les types de filière

Il existe deux types de filières :

-La filière produit : au départ d'une matière première (bois, acier, énergie...) suivre toutes les étapes de la production à la consommation Ex : la filière bois, filière énergie...

-La filière demande : Vise la satisfaction d'un même besoin final pour le consommateur final. On remonte donc la chaîne vers le haut, à partir de l'utilisateur final. La filière demande englobe la filière produit (car elle reprend aussi dans sa définition les phases de production, de transformation et de distribution) et est plus performante en terme de stratégie industrielle. On part du besoin du consommateur et on remonte la filière. Elle est plus indiquée pour des stratégies industrielles performantes Ex : filière communication, filière sécurité, filière santé...

## 1.1.5. La notion de filière industrielle

La prise en compte des filières industrielles est inséparable de l'analyse stratégique de l'entreprise. « La filière est à la fois l'ensemble des stades du processus de production conduisant des matières premières au produit final, l'ensemble des opérations économiques qui

# Chapitre 1 : Les marchés industriels

---

se traduisent par une répartition des profits aux différents stades, ainsi qu'un ensemble d'organisation entretenant des relations de pouvoir évolutives »<sup>2</sup>

On voit tout l'intérêt stratégique qu'il ya à connaître la place de l'entreprise dans la filière à laquelle elle participe, ainsi que les filières parallèles aboutissant au même marche aval des utilisateurs potentiels.

On voit également l'intérêt de savoir quels sont les fournisseurs des produits-clé, ainsi que la part de chaque produit-clé dans le produit fini

Les entreprises industrielles se caractérisent pour la plupart par le phénomène de filière ou de demande dérivée qui lui est généralement rattaché.

L'entreprise industrielle se situe en effet au sein d'une chaîne verticale d'opérations successives allant de l'extraction de matière premières à la fabrication du produit fini. Les conséquences liées au phénomène de filière sont donc multiples<sup>3</sup>

Cette vision verticale des entreprises industrielles doit néanmoins intégrer les « influx tiers » tel que l'Etat, les réglementations, les groupes de pression.

## Section 2 : les marchés industriels

Le marché industriel est un lieu de rencontre entre l'offre et la demande où la demande représente le client et l'offre représente les fournisseurs ainsi les concurrents.

### 2.1. Définitions

Pour Cécile Bozzo : « Les marchés industriels sont, par définition, plus étroits que les marchés de grande consommation puisqu'ils s'adressent à des organisations ,de fait moins nombreuses que les individus .là où une marque B to C peut toucher plusieurs millions de personnes , une marque B to B touchera mieux plusieurs milliers d'entreprise . La situation est encore plus vraie pour les produits industriels spécifiques, non généralistes, qui ne s'adressent qu'à un type d'industrie, une catégorie d'entreprise ou une sorte d'activité. »<sup>4</sup>

Pour P. KOTLER & B. DUBOIS : « Le marché des entreprises également appelé marché business to business ou marché industriel, se compose de toutes les organisations qui acquièrent des biens et services en vue de produire d'autres biens et services fournis à autrui »<sup>5</sup>

---

<sup>2</sup>A.DAYAN, « Marketing industriel », le marketing appliqué aux biens et services industriel et professionnel, Paris, 1993, page 13.

<sup>3</sup> Laurent, HERMEL ; Alain, SCHOLASCH, « Le Marketing industriel », éd. ECONOMICA, Paris, 1996.

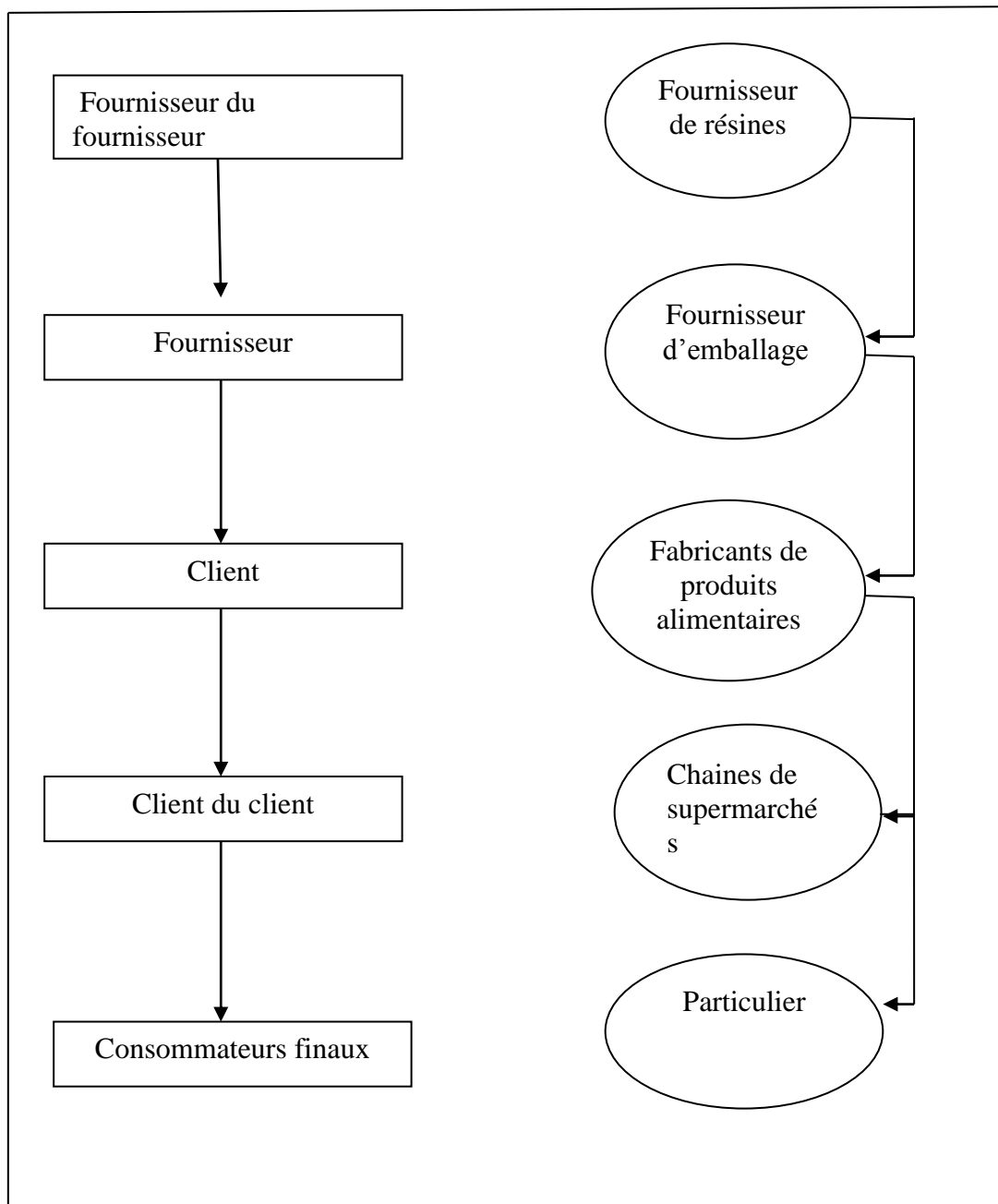
<sup>4</sup> B. Cécile, « LE MARKETING INDUSTRIEL », éd, Donud, Paris, 2007, P11

<sup>5</sup> P.KOTLER ; B.DUBOIS, « Marketing Management », 10<sup>ème</sup>éd, Public-Union, paris, 2000, Page 224

# Chapitre 1 : Les marchés industriels

En d'autres termes, dans le marché industriel, le producteur, le vendeur et l'acheteur sont des entreprises ou organisations engagées dans la production de biens ou de services qui sont vendus à d'autres organisations. Ainsi, le marché des entreprises englobe différents secteurs d'activités, on trouve les entreprises agricoles, forestières et minière, les industries de pêches, du bâtiment, les sociétés de transport, de communication, ainsi le domaine des banques, des finances, de l'assurance et des sociétés de services.

**Figure n°1** : Exemple de filière industrielle



Source : F. Léonard, Stratégies de marketing industriel, Concept et pratiques, Collection Diriger l'entreprise, 1993

## **2.2. Typologie des marchés industriels**

Il existe quatre types de marchés industriels

### **2.2.1. Le marché concurrentiel**

La concurrence parfaite dans un secteur d'activité existe lorsque les sociétés (acheteurs et vendeurs) sont très nombreux et ou l'entrée est facile et qui n'ont pas d'influence l'une sur l'autre, mais elles réagissent aux conditions générales du marché.

### **2.2.2. Le monopole**

Du point de vue de l'acheteur, il se caractérise sur une seule société qui domine l'offre, un seul fournisseur qui fabrique un produit (ayant une avance technologique par exemple), le produit est dit « mono source ».

### **2.2.3. L'oligopole**

C'est la situation intermédiaire entre la concurrence parfaite et le monopole, la concurrence se caractérise par une certaine dépendance entre les fournisseurs qui exercent dans une aire géographique déterminée et qui se connaissent généralement bien.

### **2.2.4. Le marché atteint de viscosité**

Ce type de marché se caractérise par le fait que l'acheteur s'est placé dans l'obligation de s'approvisionner auprès d'une seule source ou d'un seul fournisseur, malgré l'existence de la concurrence.

Les raisons de la viscosité des échanges sont liées :

- a- Soit au produit : par exemple, suite du choix d'un comportement High-Tech en début de vie.
- b- Soit à la politique d'achat de l'entreprise : partenariat au lieu de mise en concurrence
- c- Soit à la politique générale de l'entreprise : homogénéité des équipements et investissements.
- d- Soit à des achats trop court terme, et c'est le cas le plus classique.

## **2.3. Les spécificités des marchés industriels**

Les marchés industriels présentent des spécificités fortes qui induisent des atouts et des contraintes très différents de ceux des marchés B to C.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup>B. Cécile, « le marketing industriel », éd, Dunod, Paris, 2007, P12

## **2.3.1. Le nombre restreint de clients**

Les marchés industriels sont, par définition, plus étroits que les marchés de grande consommation puisqu'ils s'adressent à des organisations, de fait moins nombreuses que les individus. Là où une marque B to C peut toucher plusieurs millions de personnes, une marque B to B touchera mieux plusieurs milliers d'entreprise. La situation est encore plus vraie pour les produits industriels spécifiques, non généralistes, qui ne s'adressent qu'à un type d'industrie, une catégorie d'entreprise ou une sorte d'activité.

## **2.3.2. L'hétérogénéité des clients**

Un même produit industriel peut être acheté par une entreprise individuelle ou une très grande multinationale, des franchisés ou des entreprises indépendantes, des entreprises opérant sur des secteurs très différents, etc. ainsi n'importe quel type d'entreprises peut avoir besoin de s'équiper en matériels informatique, mais les contraintes de la très petite entreprise ne seront pas les mêmes que celle de la très grande multinationale, le besoin de l'agence de design très différents de celle de ceux de transporteur et la connaissance technique d'une entreprise familiale traditionnelle différentes de celle de SSII. Or tous ces clients peuvent être servis par le même fournisseur.

## **2.3.3. La complexité de processus d'achat**

Comme nous détaillerons plus tard, les décisions d'achat dans le cadre professionnel se prennent souvent en groupe, avec tout ce que cela implique en terme de complexification du processus de décision. De plus, les produits industriels sont souvent techniques être les transactions portées sur des montants et des volumes importants. Enfin, le fait que le client industriel n'est pas en bout de chaîne mais à lui-même ces clients (demande dérivée) rendent ce processus encore plus complexe.

## **2.3.4. Des relations client – fournisseurs de longue durée**

C'est l'une des caractéristiques les plus intéressantes des marchés industriels. On observe que les clients organisationnels, contrairement aux individus, cherchent à stabiliser leurs achats chez un fournisseur à partir du moment où ils sont satisfaits de ses services. Alors que l'individu a tendance à rechercher régulièrement la variété et la nouveauté dans sa consommation, le professionnel cherche la sécurité et la garantie d'un bon achat. Il est donc fréquent de voir des partenaires industriels travailler ensemble pendant plusieurs années. Ceci ne veut, cependant, pas dire que les relations sont figées, les acheteurs industriels sont tout à fait capables de changer de fournisseurs, mais ils essaient de limiter les occasions de le faire.

## **2.3.5. Des règles différentes pour le marketing-mix**

Le fonctionnement du marketing-mix (politique de produit, de prix, de communication et de distribution) en milieu industriel n'est pas celui que l'on connaît sur les marchés B to C. En effet, une hausse de prix ne constitue pas obligatoirement un motif de départ des clients vers les concurrents. De même, une opération de promotion ou de communication, même très pertinente, n'a pas forcément d'effet sur les ventes. Les attributs non-techniques du produit comme le packaging, la marque, ou encore les mythes et les symboles associés à ce dernier, sont importants voire centraux pour les individus, n'ont souvent que peu d'importance sur les marchés industriels.

## **2.4. Les types de produits et de services industriels**

L'offre industrielle est composée de produits et de services très différents, en terme de montant, de durée de vie et de caractéristiques techniques.<sup>7</sup>

### **2.4.1. Les biens d'équipement**

Il existe deux types, les biens d'équipement lourds et les biens d'équipement légers.

#### **2.4.1.1. Les biens d'équipement lourds**

Ils comprennent les terrains et bâtiments de l'entreprise, ainsi que les machines et matériel lourd de production (Les turbines des centrales hydro-électrique, les réacteurs des centrales nucléaires, les trains de laminoirs de la sidérurgie, les centrales à béton, les presses à emboutir, les grues, les locomotives...font partie de cette catégorie).

#### **2.4.1.2. Les biens d'équipement légers**

On y retrouve le petit matériel (outil à main) et le matériel du bureau (équipement informatique, mobilier de bureau).

Les biens de l'équipement regroupent tous les produits dans lesquels une entreprise investit pour pouvoir mener son activité. Leur solidité et leur fiabilité sont généralement les deux aspects les plus importants.

### **2.4.2. Les produits bruts ou transformés qui entrent dans la composition du produit de l'entreprise**

Il existe deux produits, les matières premières et les produits transformés

#### **2.4.2.1. Les matières premières**

Qu'elles soient agricoles (fruits, légumes, céréales) ou non agricoles (minerais, hydrocarbures, produits de la mer), leurs qualité et leurs prix sont d'une importance particulière pour les acheteurs industriels ;

---

<sup>7</sup> B. Cécile, « LE MARKETING INDUSTRIEL », éd, Dunod, Paris, 2007, P 13.

### **2.4.2.2. Les produits transformés**

Les produits transformés sont des produits typiquement industriels. En milieu de chaîne dans le processus commercial, ils sont d'une importance fondamentale dans l'activité de l'entreprise qui les achète car ils vont directement déterminer la qualité de son produit. Ils représentent, également, souvent des montants d'achat importants. Le risque lié à leur achat est donc très fort et influence les relations client-fournisseur.

### **2.4.3. Les produits qui n'entrent pas dans la composition du produit de l'entreprise**

On trouve deux produits, les consommables et les services

#### **2.4.3.1. Les consommables**

Ce sont les produits que l'entreprise achète comme support de son activité quotidienne, mais qu'on ne retrouve pas dans le produit fini. On y retrouve, par exemple, les fournitures de bureau (papier, crayons) et les fournitures liées à l'entretien et la maintenance du matériels ou des locaux (huile, vis, peinture) ;

#### **2.4.3.2. Les services**

Ce sont l'ensemble des services achetés par une entreprise pour le bon fonctionnement de son activité. Ils peuvent être liés à l'achat d'un produit (maintenance, assistance, dépannage) ou non (téléphonie, publicité, activité de conseil, transport). Les services qui ne sont pas liés à l'achat d'un produit et les consommables sont les produits industriels les plus proches des produits B to C, en terme de comportement des clients et des caractéristiques.

### **2.5. La mission des entreprises**

On peut distinguer trois missions possibles pour une entreprise industrielle<sup>8</sup>:

#### **2.5.1. Production**

La mission principale de l'entreprise est de produire des biens industriels. Elle intègre des matériaux et /ou des produits arrivant à des stades plus ou moins élaborés de finition, pour proposer un produit qui sera utilisé tel quel (les emballages, Tetra Pack), qui entrera lui-même dans la composition d'un autre produit (les processus Intel), ou qui subira des transformations par une autre entreprise.

#### **2.5.2. Distribution**

La mission principale de l'entreprise est de distribuer les produits qu'une autre entreprise lui aura livrés. Elle n'effectue donc aucune transformation au niveau de produit, mais son travail de distribuer peut, éventuellement, l'amener à installer les produits chez ses clients, à les intégrer dans leur cadre final d'utilisation.

---

<sup>8</sup> B. Cécile, « LE MARKETING INDUSTRIEL », Dunod, Paris, 2007, P 13

## 2.5.3 Service

La mission principale de l'entreprise est de proposer des services à des clients industriels : entretien, assurance, banque, sécurité informatique, etc. Les entreprises peuvent également combiner deux ou trois de ses missions.

## 2.6. Les réseaux

Le fonctionnement des marchés industriels ne peut pas être correctement compris si on ne tient pas compte du fait qu'ils s'organisent en réseaux, parfois complexes. On peut, par exemple, représenter un réseau de l'industrie automobile de la façon suivante<sup>9</sup> :

La structure d'un réseau dépend des liens entre les différents acteurs de la relation commerciale :

- Entre le client d'une part et ses fournisseurs et/ou distributeurs d'autre part. L'acheteur industriel connaît de façon directe la majorité de ses fournisseurs et /ou des distributeurs auprès desquels il s'approvisionne. Il évite généralement la prise de risque liée à un changement de partenaire commercial. Côté fournisseurs et distributeurs, chaque client compte et, sauf exception, ils essaient de maintenir la relation avec chacun d'eux ;
- entre les distributeurs et les fournisseurs. Les distributeurs cherchent à pérenniser leurs relations avec les fournisseurs qui satisfont les exigences de leurs clients. La réciproque est tout aussi vraie. Par ailleurs, ces relations prennent également la forme de relations interpersonnelles à l'intérieure du client interentreprises. Ainsi, le responsable des achats et le commercial vont apprendre à ce connaître, apprécier de travailler ensemble, et un véritable lien se créer. Ce lien pourra être rompu si l'un des deux change d'entreprise, ou maintenu avec à travers une nouvelle relation. Le cas typique est celui de commercial qui change d'entreprise et emporte avec lui une partie de ces clients qui était plus attaché à lui qu'au fournisseur.

Si l'on prend un peu de recul sur la relation, il est facile de comprendre que chaque entreprise entretenant des clients avec plusieurs partenaires, lesquels entretiennent eux-mêmes des liens avec les partenaires, il est possible de tracer une carte globale des relations.<sup>10</sup>

Le réseau correspond donc à l'agrégation des relations interentreprises et inter-individus sur un marché donné.

---

<sup>9</sup> B. Cécile, « LE MARKETING INDUSTRIEL »,éd, Dunod, Paris, 2007, P16.

<sup>10</sup>B. Cécile, « LE MARKETING INDUSTRIEL »,éd , Dunod, Paris, 2007, P 17

La particularité du réseau tient au fait qu'il ne possède pas de centre ni de point de départ dans le sens où toutes les entreprises qui le constituent sont indispensables pour que la structure existe. Il peut évoluer dans le temps au gré de l'arrivée ou de la disparition de nouvelles entreprises ainsi que la modification de certaines relations (changement de fournisseur par exemple).

L'approche par les réseaux permet donc d'appréhender la situation d'une entreprise dans son ensemble en établissant les liens avec ses partenaires et ses concurrents ainsi que leurs liens entre eux.

### **Section 3 : les études de marché en milieu industriel**

Les études de marché ont pour objectif de connaître le marché et d'améliorer le potentiel de l'entreprise. Il existe deux formes d'études : les études quantitatives et les études qualitatives.

#### **3.1. Définition**

Pour Laurent HERMEL & Alain SCHOLASCH : « L'étude de marché est une étude conduite scientifiquement en vue de recueillir sur le marché, les informations nécessaires à l'entreprise industrielle pour quelle puisse prendre des décisions sur le plan commercial et monter une stratégie sur un couple produit/marché. »<sup>11</sup>

#### **3.2. Les différents types d'étude**

Les études de marché en milieu industriel peuvent prendre la forme d'études qualitatives ou quantitatives. Les objectifs et les méthodologies de ces deux types d'études sont très différents.<sup>12</sup>

##### **3.2.1. Les études qualitatives**

Les études qualitatives cherchent à explorer ou à comprendre une situation, un phénomène, un comportement, inconnu ou mal connu. L'étude qualitative pourra être utilisée par un fournisseur qui souhaite développer une nouvelle activité et que ne sait pas quel accueil vont lui réserver les clients, ou qui se lance vers un nouveau marché et souhaite en comprendre le mode de fonctionnement, ou encore un distributeur qui voit ses clients se détourner de lui et veut en comprendre les raisons.

Elles se matérialisent par des entretiens en profondeur, plus ou moins directifs à l'occasion desquels les personnes sont interrogées individuellement ou en groupe. Le nombre d'entretien n'a pas besoin d'être très important et on ne recherche pas à constituer un échantillon

---

<sup>11</sup> Laurent HERMEL, Alain SCHOLASCH, « Le marketing industriel », éd, ECONOMICA, paris, 1996, P 33

<sup>12</sup> B. Cécile, « LE MARKETING INDUSTRIEL », éd, Dunod, Paris, 2007, P 18.

représentatif. Mais à interroger des personnes à une bonne capacité à ressentir et retranscrire les choses.

### 3.2.1.1. Mise en œuvre des études qualitatives

Les entretiens réalisés dans le cadre d'une étude qualitative peuvent être individuels (une personne interrogée face à un enquêteur) ou un groupe (plusieurs personnes interrogées face à un enquêteur) et ils sont généralement de type semi-directif.

Les techniques non-directives, c'est-à-dire les entretiens de type « psychanalytiques » où l'enquêteur lance un thème et laisse l'individu ou le groupe se débrouiller avec le thème et aborder lui-même différents sous-thèmes, sont rarement adaptées aux problématiques et aux contraintes des marchés industriels. Elles peuvent être, cependant, utilisées pour comprendre les comportements a priori irrationnels de certains managers industriels en sondant leur inconscient, leurs peurs, leurs préjugés ou leurs mécanismes de défense face à des situations données. En effet, même si en essayant de cadrer au maximum les choses en B to B, les décideurs n'en restent pas moins des hommes avec leurs manies, leurs contradictions et leurs craintes, et il est parfois utile de les analyser en profondeur pour comprendre la nature de certaines décisions...

Quant aux entretiens de groupe, même s'ils peuvent exister, ils sont assez rares pour des raisons simples. En premier lieu, il n'est pas facile de convaincre des professionnels de participer à une étude et il est encore plus difficile de les réunir pour mener un entretien de groupe. Les contraintes d'emploi du temps sont, en effet, souvent très fortes et empêchent la mise en place du groupe. Au-delà de cette difficulté, se posent aussi les problèmes de la confidentialité de certaines informations, de la crainte de concurrence et de la méfiance vis-à-vis de certains autres acteurs de marché. Les entretiens de groupe peuvent donc être utilisés dans certaines conditions<sup>13</sup>:

- ils sont praticables dans le cas où il n'existe pas de concurrence réelle entre les clients. Ainsi, des études auprès des professionnels de la santé, des acteurs juridiques ou encore des milieux culturels et associatifs peuvent tout à fait prendre la forme d'entretiens de groupe. En effet, non seulement la notion de concurrence n'existe que très rarement parmi ces professionnels, mais ils sont aussi souvent demandeurs d'interactions et d'échanges d'expériences. Dès lors, une entreprise spécialisée dans le secrétariat externalisé pour les médecins peut tout à fait organiser des réunions de

---

<sup>13</sup> B. Cécile, « LE MARKETING INDUSTRIEL », éd. Dunod, Paris, 2007, P 20.

## Chapitre 1 : Les marchés industriels

---

groupe avec plusieurs médecins pour comprendre leurs besoins, leurs difficultés et leurs souhaits pour l'avenir.

- les fournisseurs peuvent interroger les clients de leurs clients qui sont plus nombreux que le maillon en amont et ne sont pas forcément concurrents entre eux, ce qui leur donne la possibilité de s'exprimer en groupe sans craindre que cela ne pose pas problème concurrentiels. Cette règle est d'autant plus vraie lorsque le client du client est l'individu qui va acheter le produit au final. On peut également imaginer qu'un fournisseur de produits semi-finis interroge des PME ou les artisans qui utilisent ses produits au lieu de ses distributeurs, moins nombreux et plus directement en concurrence.
- les fournisseurs peuvent réunir leurs clients dans des entretiens de groupe lorsque ces derniers exercent leur activité sur des marchés très atomisés. Dans ce cas, la concurrence moins directe entre les acteurs de marché libère leur parole en groupe car ils sont moins méfiants les uns vis-à-vis des autres. Une banque pourra, par exemple, réunir dans un même entretien de groupe des patrons de PME opérant sur des secteurs d'activités différents mais faisant aux mêmes difficultés.
- les études peuvent porter sur des problématiques générales qui n'engagent pas de thèmes confidentiels. Par exemple, une entreprise de nettoyage industriel peut très bien organiser des réunions de groupe avec des clients qui n'opèrent dans les mêmes secteurs industriels, et qui ne sont donc pas concurrents, mais qui sont confrontés aux mêmes types de problèmes dans le domaine du nettoyage.
- les entretiens individuels semi-directifs constituent donc la forme la plus classique d'études qualitatives en milieu industriel. Dans ce cas la personne est interrogée d'une façon individuelle.

### 3.2.2. Les études quantitatives

Les études quantitatives ont, quant à elles, pour objectif de décrire, mesurer, prévoir ou tester des phénomènes ou des comportements pour lesquels le degré de connaissance des différents éléments en présence est déjà plus important à la base. Elles seront, par exemple, utilisées par le fournisseur qui souhaite l'impact d'une hausse de ses tarifs sur le comportement de ses clients, elles peuvent permettre d'établir une cartographie de l'offre concurrente, elles servent à mesurer la satisfaction des clients vis-à-vis du fournisseur, etc. Elle consiste à interroger, généralement par questionnaire, un échantillon de répondants le plus souvent choisi pour être

représentatif de la population cible. Les marchés industriels étant parfois assez étroit, il arrive aussi que l'enquête soit menée sur la totalité de la population cible<sup>14</sup>.

Quelles que soient la famille choisie et la forme d'interrogation mise en place, les études en milieu industriel posent toujours les deux mêmes questions : combien de personnes faut-il interroger au sein de l'entreprise pour avoir une vision conforme à la réalité et comment choisir la/les personne(s) à interroger ? Il n'y a pas de règle précise, mais pour comprendre les critères de choix d'une machine-outil, on pourra par exemple, interviewer un membre du service achats qui maîtrise l'aspect financier ainsi qu'un chef d'atelier qui travaille au contact de la machine et peut donner son avis sur les contraintes et avantages techniques. Choisir de n'en interroger qu'un des deux revient à prendre le risque de n'avoir qu'une vision partielle du problème. La naissance de terrain, notamment grâce à la force de vente, ou le fait de cibler les personnes en utilisant la fonction qu'elles occupent au sein de l'entreprise, sont les deux meilleurs moyens de sélectionner les individus. En règle générale, c'est le bon sens et l'expérience de l'enquêteur qui permettent de ne pas faire fausse route à ce niveau.

### **3.2.2.1. Mise en œuvre des études quantitatives**

Au-delà des techniques qualitatives, plusieurs méthodes quantitatives de collecte des données existent en milieu industriel. Elles présentent toutes des avantages et des inconvénients propres ils sont plus ou moins populaires auprès des commanditaires et des répondants.<sup>15</sup>

#### **3.2.2.1.1. Le questionnaire par voie postal**

Dans ce cas, les personnes à interrogées reçoivent un questionnaire papier par courrier leurs lieux de travail après avoir été préalablement identifiées grâce à leurs fonction au sein de leur entreprise. Lorsque le thème de l'étude touche plusieurs catégories de personnes chez le client, il est possible d'envoyer le questionnaire à plusieurs répondants.

#### **3.2.2.1.2. Le questionnaire par internet**

C'est la technique de collecte qui s'est le plus développée ces dernières années. Le questionnaire peut parvenir au répondant : il est placé sur le site internet du commanditaire ou il est envoyé par e-mail.

#### **3.2.2.1.3. Le questionnaire par téléphone**

Ce mode de collecte implique des questionnaires très courts car aucun professionnel n'acceptera de passer plus de quelques minutes au téléphone pour une enquête. De plus, il faut passer les barrières du standard et des secrétaires pour joindre des personnes à interroger,

---

<sup>14</sup> B. Cécile, « LE MARKETING INDUSTRIEL », Dunod, Paris, 2007, P 19.

<sup>15</sup> B. Cécile, « LE MARKETING INDUSTRIEL », Dunod, Paris, 2007, P 23.

ce que peu s'avérer un complexe. Enfin la prospection commerciale par téléphone a accru les difficultés d'accès aux répondants qui craignent d'être contactés pour une vente et non pas pour une enquête. En revanche l'enquête par téléphone permet de toucher des personnes éloignées géographiquement sans trop augmenter le coût et elle est rapide et facile à mettre en œuvre si on dispose d'une bonne base de données.

### **3.2.2.1.4. Le questionnaire par fax**

Cette technique était très développée avant la montée en puissance avec l'internet. Elle consiste à renvoyer le questionnaire par fax et à demander au répondant de le renvoyer par le même moyen ou par courrier. Si elle permet de toucher rapidement et à moindre coût une population dispersée géographiquement, elle a largement souffert de la sur-utilisation des fax pour des envois publicitaires. Certaines entreprises sont, en effet, submergées de fax commerciaux en tous genres qui finissent systématiquement à la poubelle. De plus, la qualité de réception de fax n'est pas toujours optimale et le questionnaire s'avère parfois très difficile à lire pour le destinataire. Ce mode d'enquête est donc très peu utilisé car il présente plus d'inconvénients que d'avantages et on lui préfère l'agrément de l'enquête par voie postale ou par internet.

### **3.3. Le processus d'achat**

On a longtemps eu tendance à considérer l'entreprise comme un modèle de rationalité économique, en particulier ce qui concerne ses achats d'où les facteurs affectifs étaient exclus et où les exigences techniques entraînaient des choix et des décisions « logiques »

Cela, on peut encore apparemment le constater « premier degré ». Que voit-on en effet d'un point de vue extérieur à l'entreprise :

- a- les acheteurs sont des professionnels : en général avertis, souvent bien informés de ce que propose la concurrence, capables d'exiger du « sur mesure » à partir des normes préétablies. Ils ne choisissent pas à la légère car ils se portent la responsabilité, et un échec même minime peut nuire à leur carrière dans l'entreprise, comme une réussite ne manquera pas de rejaillir sur eux.
- b- la décision d'achat semble prise à partir d'une étude rationnelle des offres des vendeurs en présence : en fonction de coût, de la rentabilité escomptée, du rapport qualité/prix de la commodité d'emploi, des conditions de paiement consenties, des services d'accompagnement le produit.
- c- des cahiers des charges : (liste exhaustive des obligations du vendeur vis-à-vis des caractéristiques du marché à conclure – caractéristiques du produit, services annexes, conditions de livraison, etc.) sont établis par l'acheteur comme conditions impératives.

## Chapitre 1 : Les marchés industriels

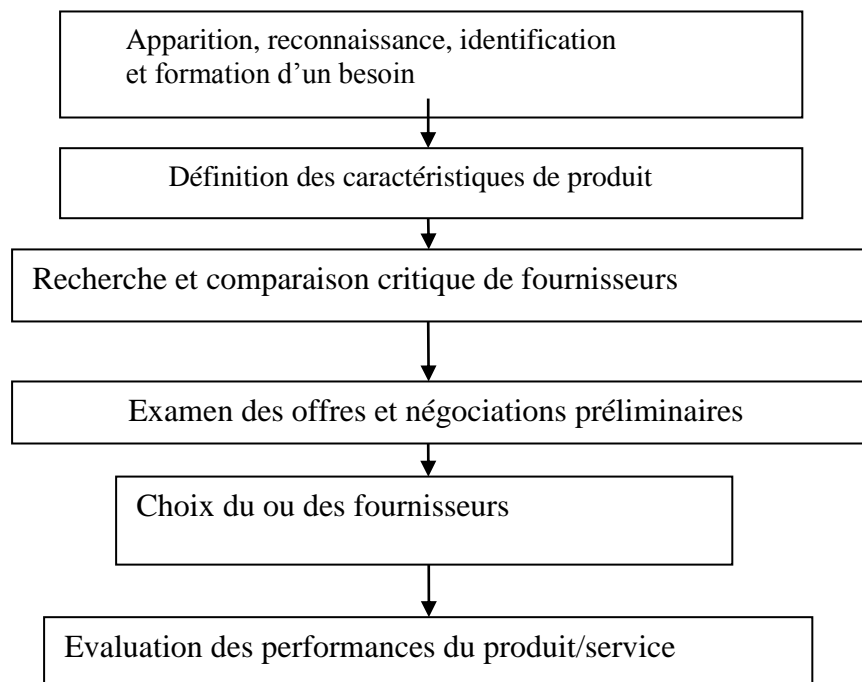
---

- d- des devis doivent être établis préalablement à la négociation de commandes importantes (biens lourds d'équipements). Ils portent sur le produit, les délais de livraison, le prix, etc.
- e- les marchés importants sont l'objet de négociations parfois très longues, qui donnent lieu à la conclusion de contrats très détaillés : les marchés de type répétitif (matières premières, produit semi-ouvrés) sont négociés sur les contrôles et les tolérances de qualité, le délai et la régularité de l'approvisionnement, les éventuelles révisions de prix, etc.

C'est ici le contact direct entre acheteur et fournisseur qui permet et favorise la négociation qui porte aussi parfois non seulement sur les conditions de paiement mais sur les procédés de financement : pour favoriser les commandes, le vendeur peut aider les acheteurs à obtenir de bonnes conditions de la part des établissements financiers pour le crédit, le leasing, etc.

On peut aussi schématiser (figure N°2) le processus d'achat en milieu industriel par la manière suivante :

**Figure n°2** : exemple simplifié du processus d'achat



**Source** : Laurent, HERMEL; Alain, SHOLASCH. « Le Marketing industriel » éd ECONOMICA, Paris, 1996, P 30.

## **3.3.1 Caractéristiques et contraintes de l'achat industriel**

Les principales caractéristiques distinctives de l'achat organisationnel par rapport à l'achat individuel sont les suivantes<sup>16</sup> :

### **3.3.1.1. Participation de plusieurs personnes**

C'est certainement l'élément particulier le plus important de l'achat industriel : au sein d'une même structure, plusieurs personnes sont généralement impliquées dans le processus d'achat ; on appelle ce groupe, formel ou informel, le centre d'achat. Etant donné son importance, nous détaillerons dans la partie suivante ses caractéristiques et les implications pour le processus d'achat.

### **3.3.1.2. Degré de nouveauté de l'achat**

Un acheteur industriel peut être confronté à trois types de situations plus ou moins connues et maîtrisées :

#### **3.3.1.2.1. Le rachat à l'identique**

Correspond aux cas où le produit et le fournisseur restent les mêmes lors de l'achat précédent. Il n'y a donc, normalement, pas de surprise pour l'acheteur qui connaît la situation, peut mesurer son risque et peut mettre en place un processus d'achat rapide.

#### **3.3.1.2.2. Le rachat modifié**

Le client achète le même produit à un nouveau fournisseur ou un nouveau produit à un fournisseur avec lequel il travaille déjà. L'acheteur doit prendre le temps de reconsidérer la situation, rechercher des informations et prendre en considération des solutions nouvelles.

#### **3.3.1.2.3. L'achat totalement nouveau**

Correspond aux cas où on achète un nouveau produit à un nouveau fournisseur. C'est dans cette situation que le risque lié à l'achat est le plus élevé et le client doit prendre les précautions possibles pour le réduire. Ce type d'achat peut intervenir à l'occasion du démarrage d'une nouvelle activité, du développement d'un nouveau produit ou encore de la modification d'un produit existé.

### **3.3.1.3 Pression sur le décideur**

Les conséquences d'une erreur à l'occasion d'un achat en milieu industriel peuvent être très négatives pour l'organisation. Par exemple, l'achat d'une machine trop fragile ou pas assez rapide, peut ralentir le travail de tout un atelier et compromettre la productivité de l'entreprise. Dès lors, celui qui va décider de l'achat a une responsabilité qui peut être importante<sup>17</sup> :

---

<sup>16</sup> B. Cécile, « LE MARKETING INDUSTRIEL », éd, Dunod, paris, 2007, P 43.

<sup>17</sup> B. Cécile, « LE MARKETING INDUSTRIEL », Dunod, Paris, 2007, P44.

### **3.3.1.3.1. Montants et volumes d'achat parfois très élevés**

De nombreux achats industriels portent sur des montants ou des volumes très élevés.

### **3.3.1.3.2. Caractéristiques techniques de produits**

Lorsqu'un particulier achète un produit, quelle que soit la complexité de ses composants, il n'a accès qu'à une partie très infime de l'information et ne voit que ses caractéristiques fonctionnelles et sa simplicité d'utilisation. Les produits de l'industrie chimique achetés pour entrer dans la composition d'autres produits, les composants électroniques intégrés aux produits de certaines entreprises, ou encore les machines outils achetées pour la production, peuvent être très complexes à comprendre dans le détail. Il est donc souvent difficile pour l'acheteur industriel de faire la différence entre les offres des concurrents en présence ou d'être sûr de choisir le meilleur produit par rapport aux besoins présents et futurs de son entreprise.

Ces caractéristiques spécifiques sont couplées à des contraintes parfois très pesantes pour les acheteurs professionnels.

#### **3.3.1.3.2.1. Les contraintes liées à la demande dérivée**

Le client industriel n'est souvent que le maillon d'une chaîne: il a lui-même des clients, qui ont des clients, qui ont des clients, etc. La décision d'achat d'une organisation est souvent prise en tenant compte des désirs et contraintes de ses clients, voire des clients de ses clients. Ce mécanisme, appelé demande dérivée, rend l'achat plus complexe car il oblige à avoir la réflexion à plusieurs niveaux et à connaître les acteurs en aval de l'acheteur. Leurs besoins, leurs contraintes, leurs exigences vont par fois influencer ou modifier fortement le comportement du client.

#### **3.3.1.3.2.2. Les contraintes légales**

L'achat organisationnel est, dans certains cas, très encadré et soumis à des règles dont les évolutions sont rapides et récurrentes. C'est le cas, par exemple, de code des marchés publics et des procédures d'achat et d'appel d'offre dans le service public. Les contraintes légales sont changées ces dernières années et les acheteurs comme les vendeurs se sont retrouvés face à de nouvelles règles, de nouvelles procédures et nouveaux modes de fonctionnement. Les personnes en charge des opérations d'achat doivent donc être capables de comprendre et d'appliquer ces nouvelles dispositions.

#### **3.3.1.3.2.3. Les contraintes techniques**

Les caractéristiques techniques du produit industriel mais aussi de l'activité des entreprises induisent dans certains cas un réel besoin de support technique pour réaliser le bon achat.

## 3.4. Le centre d'achat

On appelle centre d'achat l'unité de prise de décision d'une entreprise qui rassemble l'ensemble des individus et groupes qui interviennent dans le processus de prise de décision d'achat, et en partagent les objectifs ainsi que les risques.

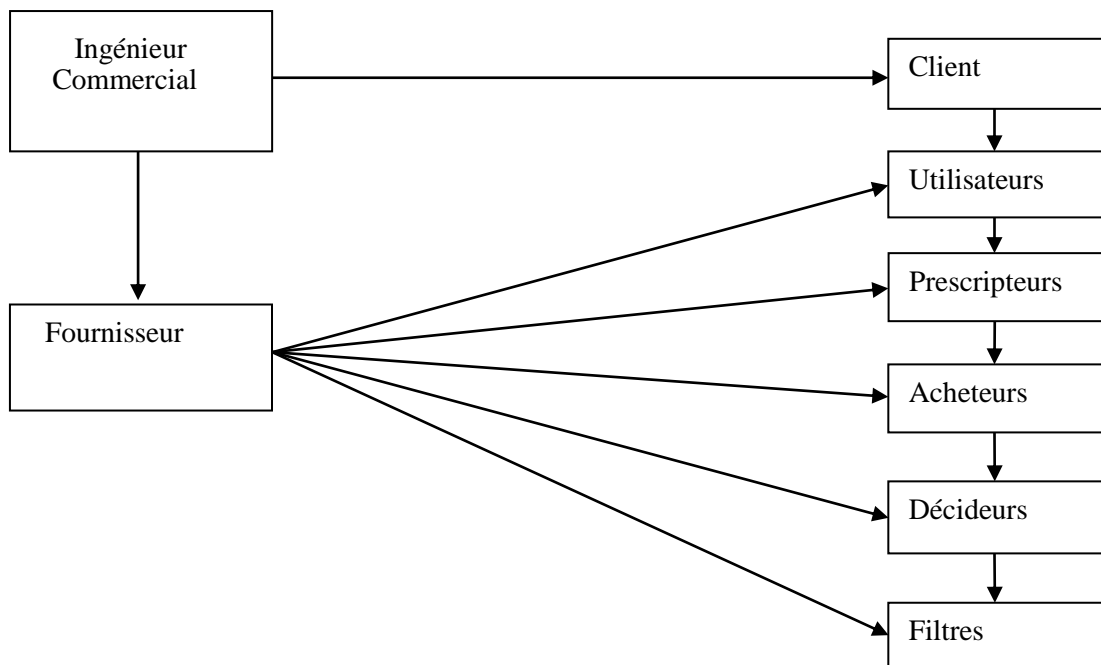
### 3.4.1. Définition

Pour Cécile Bozzo : « Le centre d'achat peut être défini comme la structure formelle ou informelle, cependant des membres internes et/ou externes à l'entreprise, qui vont intervenir directement ou indirectement sur le déroulement du processus d'achat. »<sup>18</sup>

On regroupe donc sous cette dénomination, tous ceux qui vont, d'une façon ou d'une autre, intervenir dans le processus d'achat industriel. Comprendre la structure du centre d'achat permet d'aborder tous les jeux d'influence, de pouvoir, de prise de position, ou de transmission de l'information qui existent lors d'un achat. C'est en identifiant ses membres qu'on peut, bien souvent, savoir à qui s'adresser pour mener à bien une vente, pourquoi le processus de vente est long ou rapide, pourquoi certains questions techniques et d'autres sur des questions financières, etc.

On peu aussi schématiser le centre d'achat en milieu industriel par la manière suivante :

**Figure n°3** : exemple d'un centre d'achat



**Source** : Laurent, HERMEL; Alain, SHOLASCH. « Le Marketing industriel » éd, ECONOMICA, paris, 1996, P 31.

<sup>18</sup>B. Cécile, « LE MARKETING INDUSTRIEL », Dunod, Paris, 2007, P 46

## Chapitre 1 : Les marchés industriels

---

Le centre d'achat comprend, en règles générale, au moins un ingénieur, un acheteur – ou un membre du département achat – et / ou une personne de la production. Les managers sont également souvent présents. Ainsi, le directeur d'usine ou de site, le directeur général, ou encore le président peuvent intervenir dans le processus d'achat et être considérés comme membres à part entière du centre. On peut également considérer que le centre d'achat à une structure plus élargie et y inclure des membres du département Recherche et Développement, des membres du département marketing, des responsables qualité, des personnes extérieures à l'entreprise, etc.<sup>19</sup>

Tout un ensemble de facteurs internes à l'entreprise joue sur la composition du centre d'achat :

- a- Les entreprises de taille importante ont des centres d'achat généralement plus grands que les entreprises de taille réduite.
- b- Plus l'entreprise est formalisée, plus la taille de centre d'achat augmente.
- c- Plus la situation d'achat est connue, plus la taille du centre d'achat est réduite.
- d- Plus l'importance de l'achat est forte, plus la taille du centre d'achat augmente.

De même, la taille du centre d'achat dépend très fortement de la personnalité de l'individu qui doit prendre la décision d'achat dans l'entreprise. Certains vont, en effet, avoir tendance à travailler seuls et à ne pas faire appel à des avis extérieurs pour prendre leurs décisions, d'autres vont prendre les décisions en consultant au préalable quelques personnes proches et d'autres enfin vont préférer multiplier les avis proches et lointains, internes et externes à l'entreprise.

### **Section 4: la concurrence et la compétitivité au sein du secteur laitier**

Afin de mieux cerner les caractéristiques du secteur laitier en Algérie et pour répondre à la question empirique de la compétitivité des entreprises laitières, il convient de réaliser une analyse stratégique permettant de positionner l'entreprise dans son environnement concurrentiel. Les outils théoriques retenus pour notre analyse comportent deux grandes composantes : application de la grille de Porter et analyse des forces et faiblesses, menaces et opportunités (SWOT)

L'analyse externe a pour objectif d'identifier des opportunités et menaces éventuelles, pouvant provenir de l'environnement, afin de dégager des avantages concurrentiels. L'analyse

---

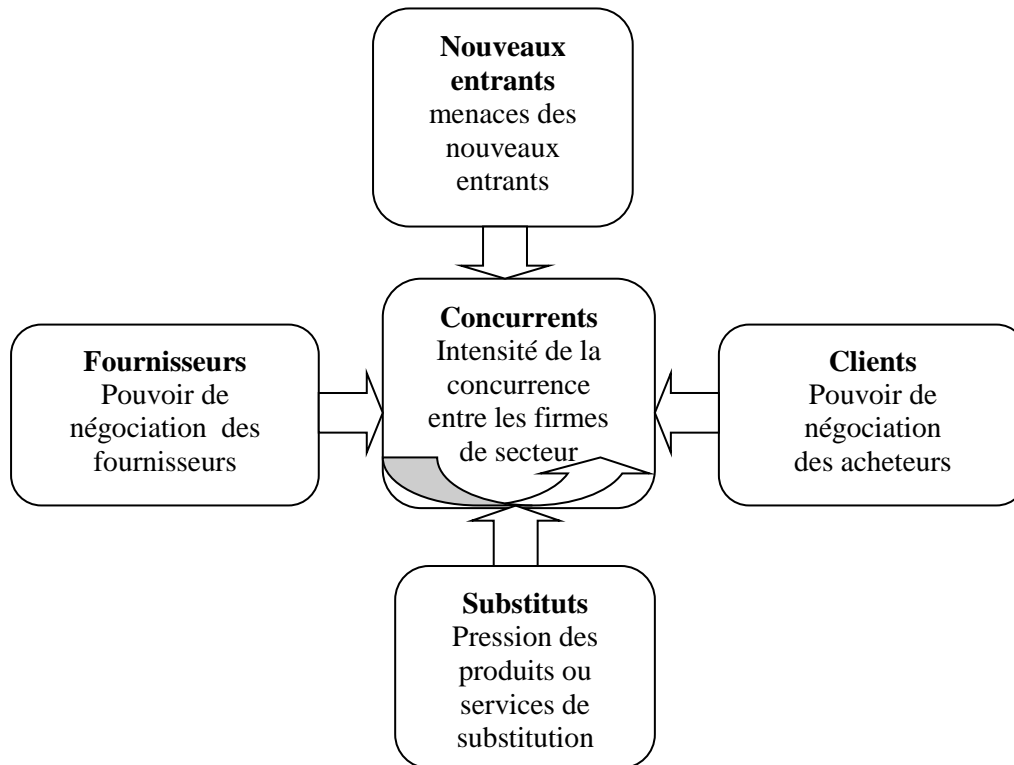
<sup>19</sup> B. Cécile, « LE MARKETING INDUSTRIEL », éd, Dunod, Paris, 2007, P 47

# Chapitre 1 : Les marchés industriels

interne, développée par l'approche basée sur les ressources et compétences, est destinée à déterminer les forces et faiblesses de l'entreprise pour en déduire les stratégies lui permettant d'obtenir un avantage compétitif.

La figure ci-après présente notre démarche en termes d'approches théoriques.

**Figure n°4** : La matrice des 5 forces de M. Porter



**Source** : L. L-Ortega, F. Lerov, et al..., « stratégor », 6<sup>ème</sup> éd, Dunod, Paris.

## 4.1. Les cinq forces concurrentielles de M. Porter

L'analyse de Porter adopte une approche néo-économique du problème de la concurrence entre les entreprises d'un secteur. Au lieu de se polariser sur l'entreprise comme point central de l'analyse, elle considère le système concurrentiel tout entier. L'observation principale de M. Porter se fonde sur le fait que les entreprises qui réussissent sont non seulement performantes sur le secteur, mais qu'elles savent « choisir » leur secteur industriel (Bencharif, 2006).

Porter analyse les structures de l'industrie non pas en vue d'en déterminer les performances, mais afin de découvrir les stratégies adéquates qu'une firme engagée, dans cette industrie, sera amenée à adopter. Selon cet auteur, les structures d'une industrie consistent en cinq forces concurrentielles : concurrence entre firmes établies, menace des nouveaux entrants, concurrence de produits de substitution, pouvoir de négociation des fournisseurs et pouvoir de négociations des clients. Ainsi, l'intensité de la concurrence prend son origine dans la

structure économique du secteur et dépasse de loin le seul comportement des concurrents existants. L'état de la concurrence dépend alors des cinq forces fondamentales (Porter, 1986).

### **4.1.1. La rivalité intra-sectorielle**

La rivalité concurrentielle compte toutes les organisations qui proposent des biens étroitement substituables à ceux de l'organisation, elle envoie à l'intensité de la concurrence au sein du secteur. Une forte concurrence se manifeste souvent par l'agressivité des politiques commerciales.<sup>20</sup>

L'intensité de la rivalité entre les concurrents existants est un déterminant très fort de la profitabilité d'une industrie.

### **4.1.2. La menace des nouveaux entrants**

Certaines organisations qui ne sont pas encore présentes dans l'industrie peuvent éventuellement décider d'y intervenir. L'apparition de ces entrants potentiels, qui peut provoquer des bouleversements considérables, entraîne généralement une déstabilisation du secteur, qui se traduit par une diminution brutale des résultats des organisations établies.

Cette menace renvoie à la capacité de certaines entreprises à se positionner sur un secteur sur lequel elles n'étaient pas présentes et à capter ainsi une part du chiffre d'affaires du marché. Les nouveaux entrants contribuent à accentuer la concurrence et tentent de dégrader la position concurrentielle des entreprises en place. Cette menace dépend essentiellement de la capacité des nouveaux entrants potentiels à surmonter les barrières à l'entrée du secteur.<sup>21</sup>

Même lorsque les entrées ne se produisent pas dans les faits, la simple menace d'entrée suffit à faire tendre la rentabilité économique vers zéro. Lorsque cette menace est forte, on dit que le marché est contestable où les profits tendent vers le minimum quel que soit le nombre de concurrents effectivement en place. Plus les barrières à l'entrée sont élevées, plus l'industrie a de chance d'être économiquement rentable. Par conséquent, une industrie dans laquelle il est difficile d'entrer est, en fait, plus attractive.

### **4.1.3. La pression des produits et services de substitution**

Les produits de substitutions se définissent comme des produits qui satisfont les mêmes besoins ou assument les mêmes fonctions que les produits du secteur étudié (produit principal), mais en mobilisant des compétences ou des technologies différentes.

Le risque d'un transfert de chiffre d'affaires du secteur du produit principal vers le secteur du produit de substitution existe fortement.

---

<sup>20</sup> Franck Brulhart ; « Les 7 points clés du diagnostic stratégique » ; Eyrolles ; Paris ; 2009.

<sup>21</sup> J.J. Lambin, C. de Moerloose ; « Marketing stratégique et opérationnel » ; 7<sup>ém</sup> éd ; Dunod ; Paris ; 2008.

## **4.1.4. Le pouvoir de négociation des clients**

Le pouvoir de négociation des clients renvoie à la capacité de ces derniers à influencer à leur avantage la relation avec les entreprises d'un secteur. Ces exigences ont pour conséquence de réduire les profits des fournisseurs qui ne peuvent pas se permettre de perdre ces clients importants.

## **4.1.5. Le pouvoir de négociation des fournisseurs**

Les critères d'évaluation du pouvoir des clients sont ici également valides, mais de manière symétrique, pour évaluer le pouvoir de négociation relatif des fournisseurs. Ainsi, si ces derniers sont plus concentrés que les entreprises du secteur étudié et si la qualité liée est élevée, le rapport de force sera plus favorable aux fournisseurs. Autrement dit, les clients n'ont que des possibilités limitées de choix entre les fournisseurs, qui peuvent dès lors imposer leurs conditions. De la même façon, si la capacité d'intégration amont des entreprises du secteur étudié est faible (ou si la capacité d'intégration aval des fournisseurs est forte) ainsi que leur facilité de transfert, le pouvoir des fournisseurs s'en trouvera accru.<sup>22</sup>

## **4.2. Réalisation du diagnostic stratégique**

Le diagnostic stratégique est l'opération qui aide l'entreprise à se pencher sur les éléments internes et externes qui peuvent impacter ou avoir une certaine influence sur son activité. En d'autres termes, le diagnostic stratégique, consiste à évaluer la situation de l'entreprise dans son environnement, afin de déterminer ses possibilités de survie et de développement. A partir des constats isolés, l'entreprise peut énoncer :

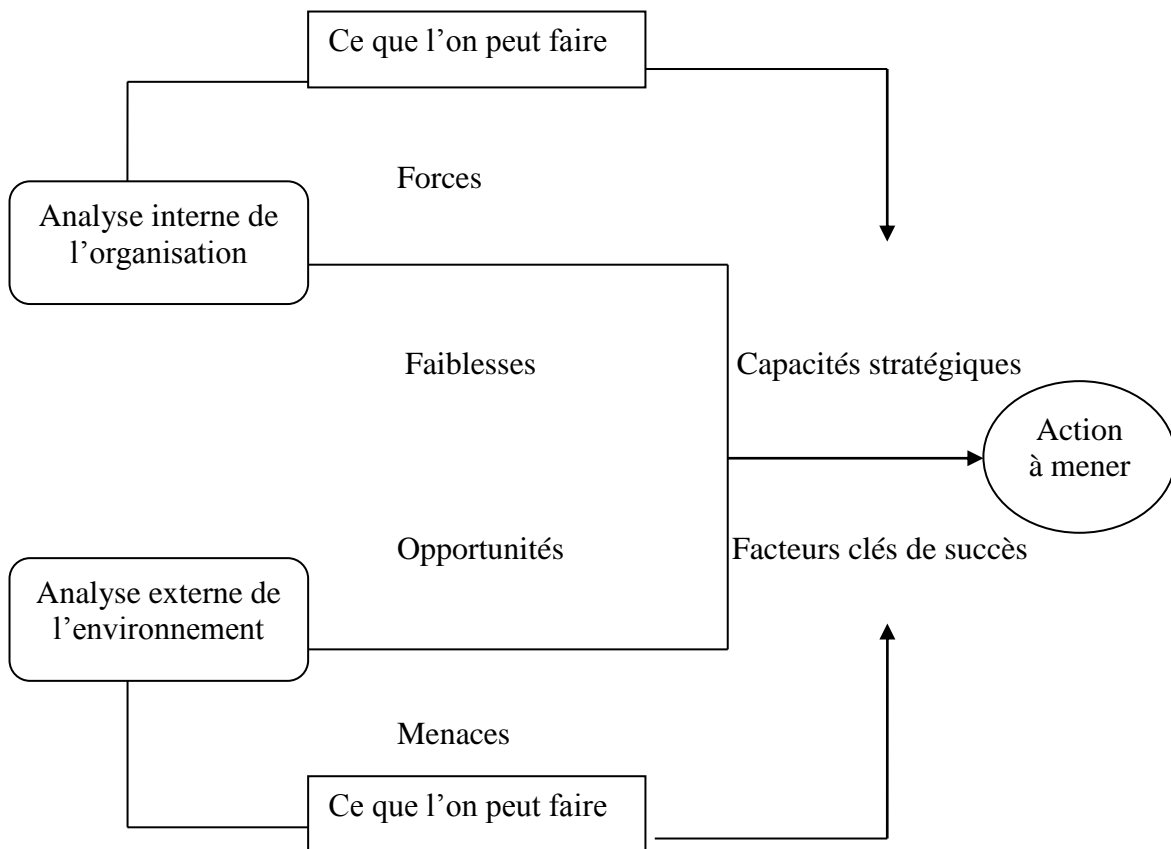
- a-** Ses forces et faiblesses remontées par le diagnostic interne de l'entreprise ;
- b-** Les menaces et les opportunités remontées par le diagnostic externe de l'environnement du marché.

Ce type d'analyse, basée sur l'association des forces/faiblesses et des menaces/opportunités, correspond à l'outil de matrice SWOT (strength, Weaknesses, Opprtunities, Threats). On peut aussi y intégrer la matrice PESTEL pour l'analyse externe. A noter que ces deux outils, et plus généralement ce processus de diagnostic stratégique, font partie des éléments clés de l'étude concurrentielle et plus généralement d'un marché.

---

<sup>22</sup> Bernard Garrette et al... ; « strategor » ; 4<sup>ème</sup> éd ; Dunod ; Paris ; 2004.

Figure n°5: la matrice SWOT



Source : G.Johnson, et all.. ; « Stratégies » ; 7eme édition ; Person ; Paris ; 2005. P126.

L'analyse SWOT doit permettre de déterminer la capacité de l'organisation à répondre aux évolutions de son environnement ou alors à chercher à acquérir ou développer de nouvelles ressources et compétences ou plutôt à se réorienter vers d'autres marchés<sup>23</sup>.

#### 4.2.1. Le diagnostic interne (Forces et faiblesses)

L'analyse interne a pour principal objectif la définition du potentiel stratégique de l'entreprise, en d'autres termes ses forces, ses atouts sur lesquels elle pourra s'appuyer pour établir les bases de ses orientations stratégiques. Le diagnostic interne doit garantir la mise en évidence de son savoir-faire, son métier, ses compétences. L'entreprise présente aussi des faiblesses, des éléments particuliers qu'elle ne peut pas intégrer pour définir ses axes stratégiques et de travail<sup>24</sup>.

<sup>23</sup> G. Johnson ; op.cit.p.126

<sup>24</sup>P.Kotler,B.Op. cit.p.65

# Chapitre 1 : Les marchés industriels

---

On examine principalement les ressources disponibles et leur utilisation au sein de l'entreprise en se focalisant sur les ressources humaines (effectifs des salariés, structure du personnel, compétences, climat social, motivation des salariés, gestion de la rémunération...etc.) et financières (Capitaux disponible, fonds de roulement, niveau d'endettement, solvabilité, rentabilité, mode de financement...etc.).

Le diagnostic interne peut également porter sur le volet organisationnel (modes d'organisation, structure, répartition des pouvoirs, coordination...etc.)<sup>25</sup>, sur les aspects liés à la production (Capacités de production, délais de production, flexibilité de l'appareil productif...), à l'approvisionnement, au marketing, aux capacités technologiques, à la logistique...etc.

Ainsi, il identifie les ressources et compétences dont l'entreprise dispose et vérifie si leur combinaison permet de relever les défis de l'environnement

## **4.2.2. Le diagnostic externe (Opportunités et menaces)**

L'entreprise est une entité qui se développe dans un environnement en constante évolution, créateur de diverses menaces et opportunités.

La connaissance de son environnement représente donc une étape clé du diagnostic stratégique que toute équipe dirigeante réalise avant d'établir et structurer la stratégie d'ensemble pour l'entreprise.

L'environnement présente des contraintes et des menaces et contraintes qui pèsent sur les choix stratégiques, mais il offre aussi des opportunités de développement que l'entreprise doit savoir isoler et assimiler.

L'environnement de l'entreprise se divise entre le micro-environnement et macro-environnement.

Le micro-environnement de l'entreprise. Il se compose de toutes les organisations avec l'entreprise tient des relations directes et présente plusieurs variables qui peuvent influencer positivement ou négativement l'entreprise (clients, fournisseurs...)

Le macro-environnement de l'entreprise. C'est le plus général car il comporte des facteurs qui constituent des sources de contraintes ou d'opportunités. On pense notamment aux facteurs politiques, économiques, sociologiques, juridiques...etc.

---

<sup>25</sup>M.Cartier, H.Delacour, O.Joffre ; « Maxi fiches de stratégies » ; Dunod ; Paris ; 2010. P34

### 4.2.2.1. Les opportunités

Les opportunités liées au macro-environnement peuvent prendre des formes très diverses. A titre d'exemple, le développement de la natalité constitue une opportunité pour les fabricants d'articles pour enfants.

Au niveau du micro environnement, il faut identifier les opportunités émanant des clients actuels ou potentiels, des distributeurs, des évolutions des partenaires et des concurrents. Par exemple, il est possible d'identifier des segments de clientèles non ou mal servis ou qui aimeraient acheter ou consommer autrement ; de nouveaux modes de distribution pour un produit existant en lui associant des services spécifiques ; ou encore une offre innovante ou plus performante qui couvrira des besoins non satisfaits...etc.

La valeur d'une opportunité est liée a son attrait global et à la probabilité de succès de l'entreprise si elle cherche à tirer profit de cette opportunité, qui dépend de ses compétences distinctives et de sa maîtrise des facteurs clés de succès de l'opportunité identifiée.

### 4.2.2.2. Les menaces

Une menace est un problème posé par une tendance défavorable ou une perturbation de l'environnement qui, en l'absence d'une réponse marketing appropriée, conduirait à une détérioration de la position de l'entreprise. C'est une caractéristique de l'environnement qui affectera la compétitivité d'une entreprise (ou d'un ensemble d'entreprises) ou toutes les entreprises d'une même industrie sont d'ailleurs concernées.<sup>26</sup>

Une menace est d'autant plus grave qu'elle affectera en profondeur la rentabilité de l'entreprise et qu'elle a de grandes chances de se réaliser. Par exemple, l'arrivée de nouveau concurrents ; la fusion de deux concurrents les rendant plus compétitifs, une réglementation restrictive, un segment de marché en régression, une instabilité internationale ayant d'affronter.

---

<sup>26</sup>O.Meier ; « Dico du manager » ; Dunod ; Paris ; 2009 ; P 130.

# Chapitre 1 : Les marchés industriels

---

## **Conclusion**

Dans ce premier chapitre on a traité le concept du marketing industriel, ainsi que ses caractéristiques qui le distinguent du marketing de grand public.

Aujourd'hui le marketing B to B est une fonction très importante pour les entreprises qui activent dans le secteur industriel ou à n'importe quelle organisation publique et privé qui traite avec des industriels.

La démarche du marketing industriel est la même de celui de marketing de grande consommation, mais leurs techniques et application sont différentes et adaptées aux caractéristiques des marchés industriels, le nombre restreint des clients, la complexité de processus d'achat, la notion de filière et l'effet de la demande dérivée rendent plus complexe l'étude, et l'analyse de ce type de marchés industriels.

Afin de garantir une pérennité de son portefeuille d'activités, l'entreprise doit mener une analyse externe afin de comprendre la situation actuelle des marchés dont elle dépend. Egalement une analyse interne afin d'évaluer sa stratégie et sa position actuelle sur ce genre de marchés.

## Chapitre 2 : Cas pratique au sein de l'entreprise Tifra-Lait

---

### **Introduction**

Le développement du marché laitier ne peut se réaliser sans une industrie laitière constituant le noyau central du secteur. Le lait étant un produit biologique très périssable, sa commercialisation ne peut se faire que grâce à des usines laitières de traitement et de conditionnement.

Le centre névralgique de la filière lait est, certes, la production et la collecte du lait cru. Cependant, si l'industrie laitière n'est pas assez performante pour transformer un input qui ne se conserve pas très longtemps, tous les efforts fournis pour construire une filière, au sens propre du terme, seront vains. Les entreprises de transformation du lait sont, donc, considérées comme le noyau de la filière lait. Elles ont un formidable effet d'entraînement (notamment dans un contexte où les consommateurs sont très demandeurs de produits laitiers à forte valeur ajoutée). Il paraît, donc, nécessaire de s'intéresser à ce secteur, son évolution et surtout le comportement des entreprises le composant.

Après avoir entamé une partie théorique sur les marchés industriels, nous allons essayer dans ce deuxième chapitre d'exposer la partie pratique qui porte sur le marché du lait en Algérie à travers une étude de cas réalisée auprès de l'entreprise privée « Tifra-Lait ».

En premier lieu, nous allons commencer par présenter la filière lait en Algérie, notamment son organisation, puis ensuite abordés dans la section suivante le marché du lait et dérivés. Dans la troisième section sera consacrée à la présentation générale de l'entreprise Tifra-Lait, décrire sa mission et ses objectifs et notamment ses différentes activités, puis ensuite analyser ses différentes fonctions.

Au terme de notre travail L'examen du cas de compétitivité de l'entreprise Tira-Lait peut renseigner les enjeux de la filière lait en Algérie d'une part, et permettre de tester les analyses théoriques présentées précédemment (notamment l'approche de porter) d'autre part.

### **Section 1 : La filière Lait en Algérie : état des lieux**

La filière lait est définie à travers ses quatre principaux maillons : la production, la collecte, la transformation et la consommation. A cela s'ajoute l'importation de la poudre de lait et ses dérivés.

L'aval de la filière lait est le maillon le plus dynamique grâce à la politique de subvention des prix à la consommation. En outre, l'Etat intervient dans la régulation du marché du lait en ajustant par tous les moyens entre l'offre et la demande. Cependant, cette situation n'a pas eu d'effet d'entraînement sur l'amont de la filière malgré l'intérêt porté à l'élevage laitier.

L'amont de la filière, la production laitière en Algérie ne permet pas l'autosuffisance, le gouvernement a mis en œuvre de véritables mesures incitatives pour encourager la production de lait dans les exploitations mais les résultats sont en deçà des espérances.

#### **1.1. Organisation de la filière lait**

Il existe deux organisations de la filière lait, formelle et informelle

##### **1.1.1. Organisation de la filière formelle**

La filière formelle est organisée autour de quatre types d'opérateurs

###### **1.1.1.1 Le producteur de lait (Eleveur)**

L'éleveur est un producteur de lait cru disposant d'un cheptel laitier<sup>1</sup>. Le producteur laitier et un agriculteur (titulaire d'une carte d'agriculteur ou attestation d'éleveur) disposant d'un agrément sanitaire (ou fiche d'identification sanitaire) et qui s'engage, par voie contractuelle, à fournir l'essentiel de sa production à une laiterie. Dans le cadre du développement de la filière lait et du mécanisme de subvention mis en place, une convention tripartite annuelle est établie entre la direction des services Agricoles (DSA), la laiterie et le producteur. Un producteur ne peut livrer qu'une seule laiterie. La production de lait enregistré, dans la wilaya de Tizi-Ouzou, durant la campagne 2020 est estimée à près de 139 millions de litres (source Direction des services agricole de la wilaya de Tizi-Ouzou).

###### **1.1.1.2 Le collecteur**

Le collecteur est toute ou morale dument éligible, responsable de la collecte du lait cru pour le compte de la laiterie (avec laquelle il est conventionné)<sup>2</sup>. Un collecteur est détenteur d'un agrément de collecte délivré par la DSA, il doit utiliser des équipements de collecte répondant

---

<sup>1</sup>Convention tripartite « DSA-Laiterie-Eleveur », Ministère de l'agriculture, du développement rural et de la pêche, N° convention15/42/250/2020, Article 2, Janvier 2020.

<sup>2</sup> Convention tripartite « DSA-Laiterie-Collecteur », Ministère de l'agriculture, du développement rural et de la pêche, N° convention15/83/2020, Article 2, Janvier 2020.

## Chapitre 2 : Cas pratique au sein de l'entreprise Tifra-Lait

aux normes de ramassage, de stockage et de transfert. Une laiterie peut effectuer la collecte par ses propres moyens, mais généralement, compte tenu de la faible densité de la collecte, elle délègue la fonction de ramasse du lait auprès des producteurs à des collecteurs. Un producteur peut être agréé comme collecteur (Eleveur/collecteur) s'il dispose des équipements de transport conforme. Le collecteur est tenu d'assurer la collecte du lait chez les producteurs matin et soir.

Dans le cadre du développement de la filière lait et du mécanisme de subvention mis en place, une convention tripartite annuelle est établie entre la DSA, la laiterie et le producteur. Un collecteur ne livre qu'une seule laiterie.

Le collecteur qui ramasse le lait chez les producteurs et le livre en centre de collecte ou en laiterie est un maillon essentiel de la filière. Le lait des producteurs étant mélangé dans sa cuve de stockage, il doit assurer une livraison de qualité pour que le lait puisse bénéficier du mécanisme de subvention. Nous le verrons dans le point concernant la filière informelle, ces collecteurs commettent quelques dérives par rapport à la réglementation, mais qui sont autant des soupapes qui permettent à la filière laitière de se maintenir.

**Tableau n°1:** Production de lait dans la wilaya de Tizi-Ouzou

<i>Campagne</i> 2019/2020	<b>production De lait</b>				
	<i>De vache</i>	<i>De chèvre</i>	<i>De chamelle</i>	<i>De Brebis</i>	<i>Total</i>
	(1)	(2)	(3)	(4)	1+2+3+4
<i>Total des exploitations</i>	120.905.840 <i>L</i>	11.042.700 <i>L</i>	—	7.144.680 <i>L</i>	139.093.320 <i>L</i>
<i>Dont ferme pilote</i>	377420	—	—	—	377420

**Source :** DSA de Tizi-Ouzou 2020

### 1.1.1.3 Le centre de collecte

Infrastructure de réception où le lait cru est refroidi et entreposé (tout en respectant le délai d'acheminement de 48 Heures), avant son transfert et sa transformation par la laiterie. Il doit disposer d'un agrément sanitaire d'un centre de collecte<sup>3</sup>

<sup>3</sup>Convention tripartite « DSA-Laiterie-Collecteur », Ministère de l'agriculture, du développement rural et de la pêche, N° convention15/83/2020, Article 2, Janvier 2020.

## Chapitre 2 : Cas pratique au sein de l'entreprise Tifra-Lait

Maillon facultatif, les centres de collecte sont mis en place par les laiteries pour regrouper les collectes d'une zone en un lieu de stockage. Cela permet aux laiteries de faire un premier tri selon la qualité et charger le lait en gros porteur (15.000 ou 30.000 L) pour l'acheminer sur leur site de transformation. Les centres de collecte appartiennent à la laiterie ou bien souvent à un collecteur.

Selon la DSA, les quantités de lait collectées au niveau de la wilaya, durant la campagne 2019/2020, sont estimées à plus de 54 millions de litres (DSA,2020).

**Tableau n°2** : Quantités de lait collectées dans la wilaya de Tizi-Ouzou

<i>Campagne</i>	<i>Collecte De lait</i>				
	<i>De vache</i>	<i>De chèvre</i>	<i>De chamelle</i>	<i>De Brebis</i>	<i>Total</i>
<i>2019/2020</i>	<i>(1)</i>	<i>(2)</i>	<i>(3)</i>	<i>(4)</i>	<i>1+2+3+4</i>
<i>Total des exploitations</i>	<i>54.354.410</i> <i>L</i>	<i>1.204.300</i> <i>L</i>	<i>—</i>	<i>7.144.680</i> <i>L</i>	<i>54.474.840</i> <i>L</i>
<i>Dont ferme pilote</i>	<i>377420</i>	<i>—</i>	<i>—</i>	<i>—</i>	<i>377420</i>

**Source** : DSA Tizi-Ouzou 2020

### 1.1.1.4 La laiterie

La laiterie est un établissement laitier où le lait cru subit un traitement pour être transformé en un produit fini ou un produit semi fini destiné à la consommation<sup>4</sup>

La laiterie dispose d'un agrément sanitaire et d'une inscription au registre du commerce. Une convention tripartite est signée entre la DSA, l'ONIL et la laiterie dans le cadre « de mise en œuvre du dispositif d'accompagnement à l'intensification et au développement de la production laitière nationale, sa collecte et son intégration dans l'industrie de transformation laitière »

---

<sup>4</sup> Convention tripartite « DSA-Laiterie-Eleveur », Ministère de l'agriculture, du développement rural et de la pêche, N° convention15/42/250/2020, Article 2, Janvier 2020.

## Chapitre 2 : Cas pratique au sein de l'entreprise Tifra-Lait

---

Dans le cadre du mécanisme de subvention, la laiterie est chargée de la gestion administrative et du paiement auprès des collecteurs et des producteurs.

A ces quatre opérateurs s'ajoute, l'office national interprofessionnel du lait.

### **1.1.1.5 L'Office National Interprofessionnel du Lait (ONIL)**

L'Office national interprofessionnel du lait et produits laitiers par abréviation (ONIL) a été créé par le décret exécutif n°97-247 du 08 juillet 1997, est entré en activité effective en septembre 2007. C'est un établissement public à caractère industriel et commercial qui exerce ses missions pour le compte de l'Etat, sous tutelle du Ministère de l'Agriculture du développement Rural et de la pêche. L'office est connu du grand public à travers sa mission de régulation du marché national du lait et en sa qualité de fournisseur des laiteries en matières premières laitières importées et subventionnées<sup>5</sup>.

En effet, l'office approvisionne les laiteries en poudre de lait. La relation de l'Office avec ces dernières est matérialisée par la mise en place d'une convention spécifique ONIL-laiterie qui rentre dans le cadre de la mise en œuvre du dispositif de régulation du marché national du lait. Les laiteries bénéficient des matières premières laitières importées subventionnées (poudre de lait, matières grasses laitières anhydre (MGLA), qui sont destinées exclusivement à la fabrication du lait demi écrémé (15 g de matière grasse/litre) pasteurisé conditionné en sac polyéthylène, vendu à un prix administré de 25 DA le litre, à condition que ces dernières intègrent le dispositif d'intensification et de développement de la production laitière et procède à la collecte du lait cru local et à son intégration dans le circuit industriel.

L'ONIL importe de la poudre de lait et approvisionne mensuellement les laiteries disposant de quota. Etat des stocks, consommation et volumes distribués font l'objet de déclaration quotidienne par les laiteries.

Le quota est défini en fonction des besoins des populations (région) en lait et des capacités production de la laiterie.

Depuis 1995, la politique nationale cherche à privilégier le développement d'une production locale. Cela se traduit par une politique de subvention de la production du lait local, et dernièrement par une réduction des quotas par laiterie de la poudre de lait subventionné (baisse de 13% en septembre 2016), par l'arrêt de la délivrance de quota pour des nouvelles laiteries créées après 2016, et par un prix de vente maintenu à 25 DA/L

---

<sup>5</sup><https://onil.dz/>

## Chapitre 2 : Cas pratique au sein de l'entreprise Tifra-Lait

---

L'ONIL, est aussi connu par les producteurs laitiers comme étant un maillon important dans la gestion des aides publiques et pour sa participation au dispositif de soutien de l'Etat à la filière lait, dans le cadre de l'octroi des différentes primes de soutien à la production de lait destiné aux éleveurs laitiers (14 DA/litre), de la prime de collecte destinée aux collecteurs (05 DA/litre) ainsi que la prime d'encouragement des laiteries pour l'intégration industrielle du lait cru de production locale dans la fabrication du lait pasteurisé de consommation (04 ou 06 DA/litre). Ce dispositif de paiement étant actuellement décentralisé au niveau des wilayas (DSA), l'Office demeure toujours chargé du contrôle à posteriori des ces aides de l'Etat.

### 1.1.2 Organisation de la filière informelle

Selon les estimations de la DSA, la production laitière non comptabilisée par les laiteries serait le double de celle transformée par les laiteries disposant d'un agrément laiterie.

Cette production a deux types destination équivalent en quantité :

- Autoconsommation sur l'exploitation (dont alimentation des veaux) et consommation de voisinage pour lesquels nous avons peu d'éléments.
- Filière crèmerie concentrée en milieu urbain, à proximité du consommateur.

#### 1.1.2.1 La filière crèmerie

Ces crèmeries sont approvisionnées directement par les producteurs ou par les collecteurs qui livrent aussi des laiteries dans un cadre formalisé.

Le volume du lait transitant par les crèmeries est difficile à estimer. Ces crémiers sont inscrits au registre du commerce, ils sont contrôlés régulièrement par les services d'hygiène mais ils proposent aux consommateurs des produits dont la qualité sanitaire n'est pas maîtrisée.

Ces crémiers sont des acteurs important de la filière, ils forment un maillage du territoire, proches des consommateurs, ils permettent de valoriser les laits acides collectés, et répondent à une demande des consommateurs. En effet, le lait et l'ben sont vendus plus cher que celui provenant des laiteries car ce sont des produits qui correspondent aux goûts des consommateurs.

Dans ces crèmeries, le l'ben est réalisé traditionnellement, après barattage du rayeb obtenu par fermentation, ce qui est différent du l'ben issu des laiteries (lait allégé fermenté non baraté). Le lait quant à lui à une texture un peu différente après qu'il ait été bouilli que la texture du lait pasteurisé en laiterie

## Chapitre 2 : Cas pratique au sein de l'entreprise Tifra-Lait

**Tableau n°3 : Destination du lait non collecté (Circuit informel)**

	Autoconsommation	Vente aux	Vente aux	Transformation artisanale (Beurre,fromage)		
		particuliers	artisans	Prod.de beurre	Prod.froma ge	Autres
Lait de vache	15.209.840 L	6.761.010 L	5.415.370 L	1.112.515 Kg	54000 Kg	1.891.680 L
Lait de chèvre	4.995.960 L	1.937.270 L	290.630 L	36.234 Kg	–	124.410 L
Lait de brebis	5.160.640 L	73.540 L	–	–	–	–
Total	25.366.440 L	8.771.820 L	5.706.000 L	1.148.749 Kg	54.000 Kg	–

Source : DSA 2020

### 1.1.3. Le rôle des collecteurs

Le collecteur est en contact après chaque traite avec les producteurs. Il a donc une relation privilégiée avec les producteurs, pouvant rendre de multiples services. Cette relation privilégiée donne au collecteur un rôle prépondérant pour les producteurs dans leur choix de laiterie. Ils jouent un rôle de relais entre laiterie/centre de collecte et producteurs.

La plupart des collecteurs approvisionne à la fois une laiterie et un crémier. Ces collecteurs, en évoluant à la fois dans le secteur informel et le secteur formel, ont un rôle essentiel pour maintenir la production laitière dans les conditions actuelles complexes. En effet, s'il n'y avait pas la souplesse qu'ils apportent, la pérennité de la filière pourrait être remise en question.

#### 1.1.3.1. Leur rôle dans la filière formelle

Dans un cadre contractuel, ils assurent la collecte de la production laitière des producteurs qui leur sont assignés par la laiterie à laquelle ils sont affectés. La laiterie leur verse le montant de la subvention qui leur est attribuée (4 ou 5 DA/L selon qu'ils passent par un centre de collecte ou assurent l'approvisionnement directe à la laiterie).

### 1.1.3.2. Leur rôle dans la filière informelle

Leur rôle est multiple :

- Ils assurent des débouchés pour les laits acides rejetés par les laiteries en approvisionnant les crémeries qui fabriquent le l'ben traditionnel.
- Ils collectent le lait des producteurs non officiels et livrent leur lait à des crémeries de quartier, ou le livre à des laiteries de façon illicite en attribuant le litage à des producteurs conventionnés.

### 1.2. Encadrement de la filière lait dans la wilaya de Tizi-Ouzou

L'encadrement de la filière lait au niveau de la wilaya de Tizi-Ouzou est assuré par la direction des services agricoles (DSA). Pour ce faire, il est mis en place deux conventions :

#### 1.2.1. La convention tripartite « DSA-Laiterie-Eleveur »

Elle a pour objet de définir les droits et les obligations de chacun des acteurs afin d'assurer l'organisation et la traçabilité de la collecte de lait cru et ce pour le développement de la filière lait par référence aux dispositions réglementaires<sup>6</sup>

Cette convention fixe les conditions et modalités de mise en œuvre du dispositif d'accompagnement à l'intensification et au développement de la production laitière nationale, à la collecte de lait, à son intégration dans l'industrie et transformation laitière ainsi que la régulation du marché national du lait. Cette convention est une condition nécessaire pour bénéficier des quotas de poudre de lait subventionnée.

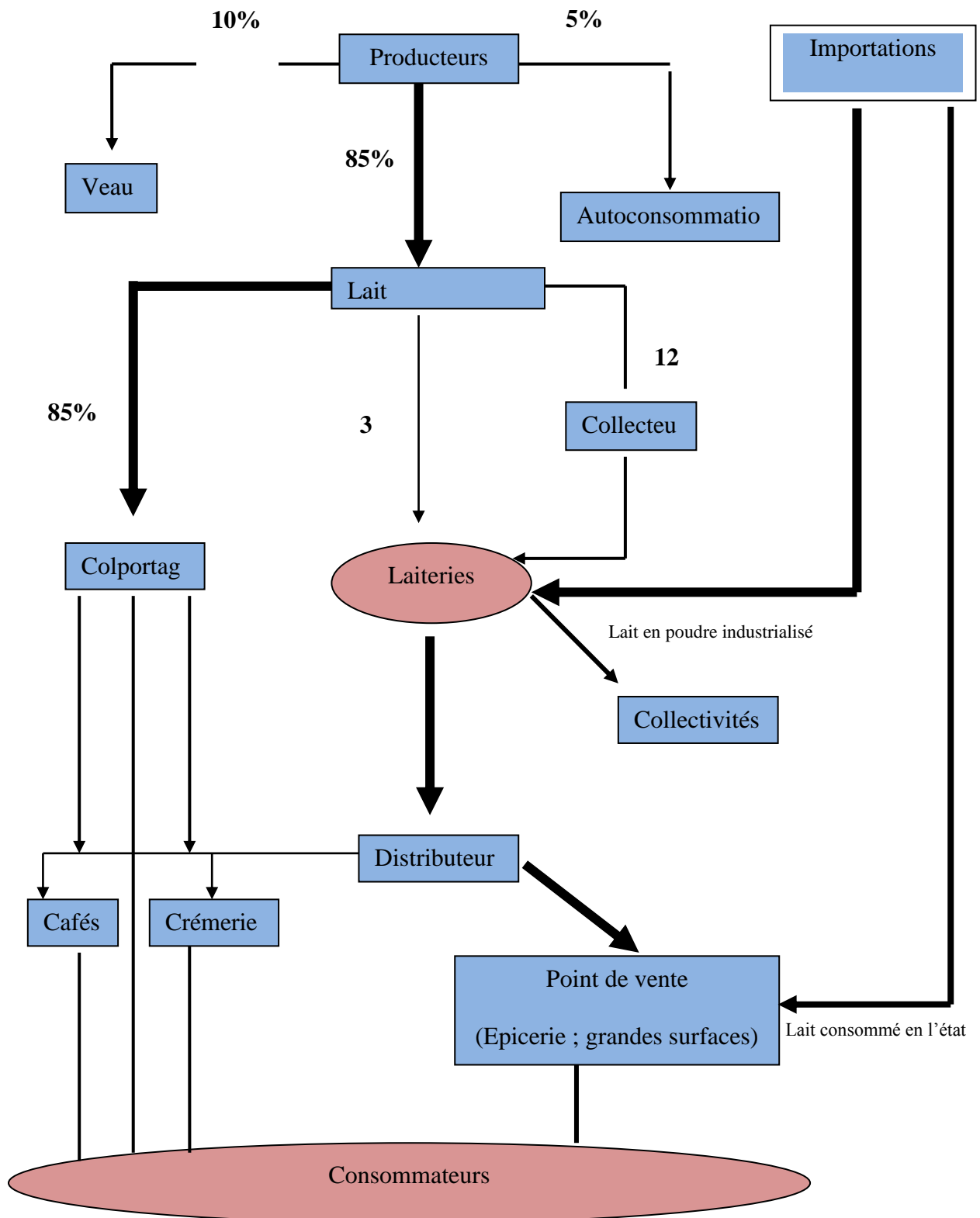
#### 1.2.2. La convention tripartite « DSA-Laiterie-Collecteur »

Elle a pour objet de définir les droits et les obligations de chacun des acteurs afin d'assurer l'organisation et la traçabilité de la collecte de lait cru et ce pour le développement de la filière lait par référence aux dispositions réglementaires.

---

<sup>6</sup>La décision n 616 du 13 juillet 2014 ; modifiée et complétée, fixant les conditions d'éligibilité au soutien sur le compte d'affectation spéciale n 302-139 intitulé « Fonds National de Développement Agricole (FNDA) » ligne 03 « Régulation de la production agricole » ainsi que les modalités de paiement des subventions et les montants de soutien par nature d'activité ; La décision n 528 du 08 mai 2016 modifiant la décision n 616 du 13 juillet 2014, modifiée et complétée, fixant les conditions d'éligibilité au soutien sur le compte d'affectation spéciale n 302-139, intitulé « Fonds National de Développement Agricole », ligne 3 « Régulation de la production agricole », ainsi que les modalités de paiement des subventions et les montants de soutien par nature d'activité ; L'arrêté interministériel du 29 Safar 1414 correspondant au 18 Aout 1993, relatif aux spécifications et la présentation de certains lait de consommation ; L'arrêté interministériel du 02 Moharam 1438 correspondant au 04 octobre 2016 fixant les critères microbiologiques des denrées alimentaires ; La correspondance n 214 du 14 février 2016, émanant du secrétariat Général du ministère de l'agriculture, du développement rural et de la pêche, relative à la procédure de contrôle et de paiement des primes à la production, à la qualité sanitaire, à la collecte et à l'intégration du lait cru de production nationale ; la note n 1745 du 24 décembre 2016 relative au renforcement du dispositif lai ; La convention du 11 mai 2015 signée entre le ministère de l'agriculture et du développement rural et de la banque de l'agriculture et du développement rural « BADR » relative aux dépenses imputables sur les comptes d'affectation spéciale du secteur de l'agriculture.

**Figure n°6 :** Sources d'approvisionnement et circuits de collecte et de commercialisation du lait



**Source :** Ministère de l'agriculture et du développement Rural, office national interprofessionnel du lait(ONIL)

## Chapitre 2 : Cas pratique au sein de l'entreprise Tifra-Lait

---

Elle fixe les conditions et modalités d'exécution du programme de collecte et de livraison de lait cru de l'étable à la laiterie dans le cadre de l'exécution de la convention. Cette convention stipule le prix et le système bonus/malus concernant la teneur en matière grasse.

### 1.2.3. Droits et obligations de la DSA

La direction des services agricoles est responsable des actions qui se réalisent sur son territoire, en rapport avec la laiterie et l'éleveur (y compris le par le collecteur), elle doit orienter et faciliter le dispositif d'adhésion au programme lait.

La DSA s'engage à :

- a- Assurer la vérification et la validation des listes des éleveurs adhérant au programme lait, notamment leur dossiers d'agrément et d'affiliation à la laiterie ;
- b- Fournir les explications et les orientations aux éleveurs (sensibilisation, vulgarisation et assistance de proximité) dans le cadre du développement de la filière lait ;
- c- Assurer les vérifications nécessaires, et en cas de besoin ou d'anomalie, associer les services de l'inspection de l'ONIL.

La DSA doit :

- a- Etablir les documents d'éligibilité des éleveurs, à chaque fois que ses services sont sollicités ;
- b- Vérifier et valider les dossiers de paiement des primes des éleveurs et transmettre la décision de paiement à l'institution financière.

La DSA se réserve le droit de :

- a- Procéder à des contrôles inopinés liés à l'élevage et à la production du lait au niveau de l'exploitation de l'éleveur, tout en respectant les mesures sanitaires ;
- b- Vérifier les bons de livraison quotidienne, établis entre l'éleveur et le collecteur et de transaction entre l'éleveur et la laiterie ;
- c- Demander aux laiteries toute rectification des états de paiement des primes du lait, liées à l'actualisation des documents d'éligibilité.

### 1.2.4. Droits et engagements de la laiterie

La laiterie, à travers sa demande d'adhésion au dispositif lait, s'engage à :

- a- coordonner avec les services de DSA dans le processus de contrôle- vérification des quantités du lait cru collecté et intégré dans la transformation, dans le respect de la réglementation en vigueur ;

## Chapitre 2 : Cas pratique au sein de l'entreprise Tifra-Lait

---

- b-* réceptionner l'intégralité du lait fourni par l'éleveur conventionné, coopérative ou groupement d'éleveurs, sous réserve du respect de toutes les qualités physicochimique et bactériologiques ;
- c-* s'assurer de la traçabilité du lait provenant des exploitations d'éleveurs qui lui sont affiliés ;
- d-* assurer l'acheminement des documents de paiement des éleveurs qui lui sont affiliés, dans les délais qui ne dépassent pas ceux déjà arrêtés par la réglementation en vigueur ;
- e-* saisir le DSA avec une copie au MADRP- DRDPA à chaque fois qu'elle constate qu'il pourrait avoir un retard dans le paiement des éleveurs pour des diverses raisons ;
- f-* remettre la liste actualisée des éleveurs éligible à la prime de production (12 DA) et la prime sanitaire (2 DA) ;
- g-* verser les primes dans les délais fixés par la réglementation en vigueur ;
- h-* informer systématiquement le DSA des quantités rejetées et des motifs de rejet du lait ;
- i-* La laiterie a l'attitude de refuser tout lait ne répondant pas aux spécifications mentionnées à l'article 05, dans ce cas, elle doit notifier les résultats d'analyses à l'attention des éleveurs ;
- j-* assistance techniques aux éleveurs, afin d'établir un partenariat durable, la laiterie s'engage, en fonction des moyens disponibles, à accompagner les éleveurs qui leurs sont affiliés, pour améliorer les conditions d'élevage et augmenter les quantités de lait en apportant une assistance technique multiforme notamment :
  - Approvisionnement en aliments concentrés et fourrages verts et/ou ensilés et enrubannés à la demande de l'Eleveur ;
  - Entretien du matériel de traite et de réfrigération ;
  - Conseils techniques (conduite d'élevage, d'alimentation, d'hygiène de traite,...etc.).

Un bilan de cette assistance doit être transmis trimestriellement à la direction des services agricoles.

- k-* Contrôle qualitatif et quantitatif, la laiterie doit effectuer un contrôle systématique de lait réceptionné pour vérifier sa conformité aux exigences citées déjà, elle doit effectuer des contrôles inopinés auprès des exploitations de l'éleveur afin de vérifier la

## Chapitre 2 : Cas pratique au sein de l'entreprise Tifra-Lait

---

qualité et les quantités produites et livrées. Tout lait cru ne présentant pas ses caractéristiques peut être refusé par la laiterie. Les présentant un danger pour la santé public (contenant des résidus d'antibiotiques et contraintes chimiques) doivent être détruits en présence d'un représentant de la DSA qui établira un Procès Verbal de destruction. En cas de non-respect par l'éleveur des normes techniques convenues sur la qualité du lait, la laiterie adressera des avertissements et informera le DSA par écrit.

### 1.2.5. Droits et engagement de l'éleveur

L'éleveur éligible à la prime et à la prime sanitaire de lait cru/ou de lait de collecte de production nationale, est celui qui dispose :

- d'une carte d'agriculteur ou d'une attestation d'éleveur
- d'un agrément sanitaire ou d'une fiche d'identification sanitaire

L'éleveur s'engage à :

- a- livrer d'une manière exclusive la totalité du lait produit par son élevage à une seule laiterie et à mettre à jour sa relation contractuelle avec celle-ci ;
- b- faciliter l'accès à son exploitation aux agents de l'état et aux services de la laiterie pour effectuer des contrôles inopinés ;
- c- fournir à la laiterie exclusivement du lait cru de production nationale avec des spécifications conformes à la législation en vigueur, à savoir notamment un lait ;
  - non mouillé ni écrémé ;
  - non mélanger avec le colostrum, ni du lait de vaches malades ou traitées aux antilithiques ;
  - réfrigérer à une température de 4° à 8°c sous peine d'être refusé ;
  - non mélanger avec aucun autre type de laits (lait reconstitué, lait d'autre espèce animal ...etc.) ;
  - ne devant pas contenir d'impureté physique ni être coloré ni avoir une mauvaise odeur ;
  - de densité de lait à 20° doit être comprise entre 1030 et 1034, néanmoins une densité minimale de 1028 est tolérée ;
  - non acides au moment de l'enlèvement, (ne devant pas cailler au test d'ébullition) ;

## Chapitre 2 : Cas pratique au sein de l'entreprise Tifra-Lait

---

- avoir un pH compris entre 6,6 et 6,8 ;et avoir une acidité dornic comprise entre 16 °D et 18 °D.
- récupérer et classer les bons quotidien de livraison établis par le collecteur justifiant les quantités lait cru livrées ;
- déclarer toute introduction nouvelle ou vente de son cheptel pendant la période où il est conventionné avec la DSA et la laiterie, la déclaration doit être faite auprès de la subdivision agricole d'implantation de son exploitation d'élevage ;
- l'éleveur doit remettre à la laiterie tous les documents prouvant son éligibilité aux primes laits et dans les délais fixés par la réglementation en vigueur ;
- l'éleveur accepte toute forme d'identification de son cheptel afin d'éviter toute fraude concernant le mouvement du cheptel.

### 1.2.6. Droits et obligation du collecteur

Le collecteur doit prendre des échantillons du lait cru de chaque lieu de ramassage pour analyse, et s'engage à :

- a- Livrer d'une manière exclusive l'intégralité du lait cru collecté auprès des éleveurs conventionnés à la laiterie et à la mettre à jour sa relation contractuelle avec celle-ci.
- b- Livrer les quantités de lait cru collectées auprès des éleveurs conventionnés avec la laiterie. Ces quantités sont établies sur la base de la liste d'éleveurs jointe ;
- c- Fournir à la laiterie exclusivement du lait cru conforme à la législation en vigueur relatif aux spécifications de certains laits de consommation, notamment un lait :
  - Non mouillé ni écrémé ;
  - Non mélangé avec le colostrum, ni de lait provenant d'animaux malades, ou traités aux antibiotiques.
  - N'ayant pas subi aucun ajout ou transformation de quelque nature que se soit,
  - Réfrigéré à une température de 4° à 8°c sous peine d'être refusé.
  - non mélangé avec aucun autre type de laits (lait reconstitué, lait de chèvre ...etc.) ;
  - ne devant pas contenir d'impuretés physiques ni être coloré ni avoir une mauvaise odeur ;
  - ne densité à une température de 20° C doit être comprise entre 1030 à 1034
  - non acide au moment de l'enlèvement (ne devant pas cailler au test d'ébullition) ;

## Chapitre 2 : Cas pratique au sein de l'entreprise Tifra-Lait

---

- avoir un pH compris entre 6,6 et 6,8 ; et avoir une acidité degré d'oronic comprise entre 16°D et 18°D.
- d- Ne collecter que le lait cru de production nationale (le lait provenant d'exploitation et de cheptel identifiés par la direction des services agricoles) ;
- e- Remettre quotidiennement à la laiterie et à l'éleveur les documents justifiant les quantités de lait cru collectées auprès de l'éleveur (par le biais de bon de livraison) ;
- f- Renouveler son agrément sanitaire des moyens de transport au moins 15 jours avant le délai d'expiration ;
- g- Aviser la DSA et la laiterie pour une éventuelle résiliation de contrat six mois au préalable en cas de changement de laiterie ;
- h- Travailler avec une seule laiterie sauf dérogation autorisation de la Direction des Services Agricoles.

### 1.2.7.Organisation de la collecte

Les conditions de la collecte et de conservation avant le traitement du lait :

- a- le doit être conservé immédiatement après la traite a une température inférieure ou égale a six(06) degrés Celsius ;
- b- le doit être mis a la disposition des laiteries dans les conditions suivantes :
  - Le délai entre la traite et la délivrance du lait aux laiteries est fixé à 48 heures au délai entre la traite et le premier traitement thermique est fixé à 72 heures au maximum ;
- c- La collecte se fera au maximum deux (2) par jour (matin et après-midi) aux heures convenues entre la laiterie et l'éleveur et/ou le collecteur conventionné ;
- d- Les horaires de collecte sont fixés : de 05h00mn heures à 08h00mn heures pour la traite du matin, et de 17h00mn heures à 20h00mn heures pour la traite de soir.  
Les lieux d'enlèvement son domiciliés ;
- e- Le lait cru sera livrer dans des bidons en Inox ou des citernes isothermes ;
- f- Le transport de lait est à la charge du collecteur qui percevra pour la circonstance la prime de collecte, toute fois l'éleveur pourra acheminer par ses propres moyens sa production.

### 1.2.8.Prix d'achat du lait

Le prix de référence étant de trente-six (36) DA le litre de lait tirant 34 grammes de la matière grasse.

## Chapitre 2 : Cas pratique au sein de l'entreprise Tifra-Lait

---

Le prix d'achat de lait produit par l'Eleveur au profit de la laiterie durant la période de la convention n'est pas fixe. Ce prix comprend :

- a- Le prix convenu entre la laiterie et l'Eleveur est déterminé selon la qualité du lait réceptionné (taux de matières grasses et charge microbienne).
- b- Une bonification minimum de 0,50 DA par gramme est appliquée pour un lait cru titrant une teneur en matière grasse au-dessus de 30 grammes par litre et plafonnée à 38 grammes par litre. Une réfraction de 0,50 DA par gramme est appliquée pour un litre de lait titrant une teneur de matière grasse en dessous de 34 grammes par litre.
- c- Autres bonifications : la laiterie se réserve le droit d'accorder à l'Eleveur d'autres avantages qu'elle jugera utiles et équitables pour le développement de la production nationale de lait. Ces avantages devront impérativement faire l'objet d'un accord écrit.

### 1.2.9. Primes de soutien à la production

- a- La prime de production (soutien de l'état) de 12 DA par litre.
- b- La prime sanitaire fixée à 02 DA pour les éleveurs disposant d'un agrément sanitaire.
- c- La prime de collecte (soutien de l'état) de 05 DA par litre pour l'éleveur qui assure à sa charge l'acheminement de son lait vers la laiterie à condition de répondre aux exigences d'agrément réglementaire de collecte.

### 1.2.10. Modalité et délais de paiement (producteur)

Le règlement des montants aux éleveurs sera effectué par la laiterie par virement à leurs comptes sur la base des facteurs établies en trois (03) exemplaires, conformément au modèle de bons de transaction commerciale (JO n° 10 du 22 février 2016) ou à défaut par d'autres documents assurant la traçabilité de produit.

- Les quantités de laits livrées à la laiterie ;
- Les noms, prénoms ou raison sociale ;
- Le numéro de la carte d'agriculteur ou tout autre document justifiant l'activité délivrée par la Chambre d'Agriculture de la wilaya ou les services agricoles de la wilaya ;
- Le numéro de l'agrément sanitaire de l'éleveur ou la fiche d'identification sanitaire.

Les paiements des primes seront effectués par virement à un compte spécial ouvert à cet effet par l'Eleveur auprès d'une institution financière de son choix.

## Chapitre 2 : Cas pratique au sein de l'entreprise Tifra-Lait

---

### 1.2.11. Modalités et délai de paiement (collecteur)

Le montant de la prime de collecte est réglé sur la base des bons quantitatifs de réception (en 3 exemplaires) dûment signés par l'Éleveur-collecteur, d'une part et le Collecteur-Laiterie d'autre part ;

Le collecteur établira après chaque livraison un bon de transaction commerciale conformément aux dispositions réglementaires en vigueur ou à défaut un bon assurant la traçabilité du produit ;

Le paiement de cinq (05) DA par litre de lait collecté se fera mensuellement par virement sur la base du total des volumes collectés établis par les bons de collecte ou à défaut un bon assurant la traçabilité du produit.

### Section 2 : Le marché du lait et dérivés : structure et stratégie

Il sera question dans cette section de donner un aspect général du paysage industriel laitier en Algérie.

#### 2.1. Le paysage industriel laitier

Le terme industrie recouvre en effet trois significations successives dans le temps et plus ou moins entremêlées : dans un premier sens, encore employé tout au long du 19<sup>ème</sup> siècle, l'industrie désigne toutes les activités productives tournées vers la vente, qu'elle soit agricoles ou manufacturières ; dans un second sens, l'industrie s'oppose à l'agriculture, en ne désignant plus que le secteur de transformation (secondaire) ; dans un troisième sens enfin, l'industrie est restreinte à la grande industrie et s'oppose à l'artisanat<sup>7</sup>

De même, l'industrialisation d'une production d'origine agricole comme la laiterie peut être comprise comme l'automatisation d'un secteur de transformation vis-à-vis de l'agriculture, ou comme le passage à la fabrication en grande masse.

L'industrie laitière, le maillon le plus puissant de la chaîne laitière, constitue le centre de commande à partir duquel surgissent des boucles de rétroactions, permettant à la filière lait de s'adapter et d'évoluer.

Le centre névralgique de la filière lait est, certes, la production et la collecte du lait cru. Cependant, si l'industrie laitière n'est pas assez performante pour transformer un input qui ne se conserve pas très longtemps, tous les efforts fournis pour construire une filière, au sens propre du terme, seront vains. Les entreprises de transformation du lait sont, donc,

---

<sup>7</sup> F. Vatin, l'industrie du lait « essai d'histoire économique ». Ed L'harmattan. Paris. 1990. P 13.

## Chapitre 2 : Cas pratique au sein de l'entreprise Tifra-Lait

---

considérées comme le noyau de la filière lait. Elles ont un formidable effet d'entraînement (notamment dans un contexte où les consommateurs sont très demandeurs de produits laitiers à forte valeur ajoutée). Il paraît, donc, nécessaire de s'intéresser à ce secteur, son évolution et surtout le comportement des entreprises le composant.

### **2.2. Typologie des industries laitières en Algérie**

On peut les classer selon deux critères, la structure générale de l'entreprise et la matière première utilisée

#### **2.2.1. Selon la structure générale de l'entreprise**

La structure générale de l'industrie laitière fait apparaître la coexistence de trois formes d'entreprises :

- a- Les unités de productions publiques organisées sous forme de groupe industriel de production du lait (GIPLAIT). Avant la décennie 90, la transformation et la commercialisation étaient monopolisées par les entreprises d'Etat à travers les offices régionaux qui ont une bonne couverture géographique. Ces entreprises ont été longtemps baignées dans un environnement protégé.
- b- Les entreprises privées de taille moyenne qui ont tendance à se développer grâce, notamment, aux partenariats réalisés avec les entreprises étrangères (Djurdjura Danon, Soummam);
- c- Les entreprises privées de petite taille qui ont une assise régionale et qui se spécialisent dans la production d'un ou deux produits notamment le fromage (paturage, Tifra-Lait).

A ces trois catégories s'ajoutent les toutes petites laiteries qui opèrent dans le secteur non enregistré (informel).

#### **2.2.2. Selon la matière première utilisée**

Actuellement, le nombre total de laiteries conventionnées dans ce cadre avec l'ONIL est de 210 laiteries réparties comme suit

- a- 107 laiteries sont intégrées dans les deux dispositifs, elles bénéficient des matières premières laitières subventionnées et participent à la collecte du lait de vache ;
- b- 13 laiteries sont intégrées exclusivement dans le dispositif de régulation du marché national du lait dont 11 laiteries du grand sud qui bénéficient de la poudre de lait sans obligation de collecter du lait cru.

## Chapitre 2 : Cas pratique au sein de l'entreprise Tifra-Lait

---

Ces deux types de laiteries totalisent 120 laiteries qui fabriquent du lait pasteurisé vendu à un prix administré de 25 DA/litre. Parmi celles-ci :

- a- 68 laiteries vendent du lait de consommation exclusivement à partir du lait de vache local collecté sans avoir à recourir à la poudre de lait subventionnée, le prix de vente du lait de vache reste libre.
- b- 22 laiteries sont intégrées dans le dispositif de développement de la production laitière nationale, elles procèdent à la collecte du lait de vache, elles le transforment exclusivement en produits dérivés, ces laiteries ne bénéficient pas de primes d'intégration

Ces deux types de laiteries totalisent 90 qui ne bénéficient pas de matières premières subventionnées.

Depuis la libéralisation de l'économie, le marché de l'offre du lait et dérivés connaît de réelle transformation. Néanmoins, le marché du lait est oligopole à frange localisées ou coexistent un nombre réduit d'entreprise qui dominant le marché notamment avec l'arrivée des firmes multinationales agroalimentaires et plusieurs petits producteurs ayant une assise régionale.

### **2.3. Les ressources des industries laitières**

L'état des ressources des entreprises du secteur laitier est hétérogène. Le groupe public constitue le canard boiteux du secteur laitier. Etranglé par la dette et frappé par la désuétude, ce groupe est gardé en vie par l'Etat pour des raisons sociales (garder l'emploi). Les entreprises privées, profitant de la croissance du marché et les aides accordées par l'Etat, connaissent une bonne santé financière et une dynamique importante<sup>8</sup>.

Le groupe public est dans une situation difficile, la concurrence des entreprises privées nationales ou étrangères lui ont fait perdre des parts de marché considérable. Ce groupe très endetté, souffre de l'obsolescence de ses équipements de production. Le retard accusé dans le processus de privatisation (difficulté de trouver preneur) limite la marge de manœuvre de cette entreprise, ce qui contraint sa compétitivité.

Certaines des entreprises privées (Djurjura, Yoplais et Candia) ont pu développés des partenariats avec des entreprises étrangères (alliances, franchises, prise de participation...). Ces PME locales ont pu bénéficier de plusieurs opportunités à savoir le transfert de savoir en

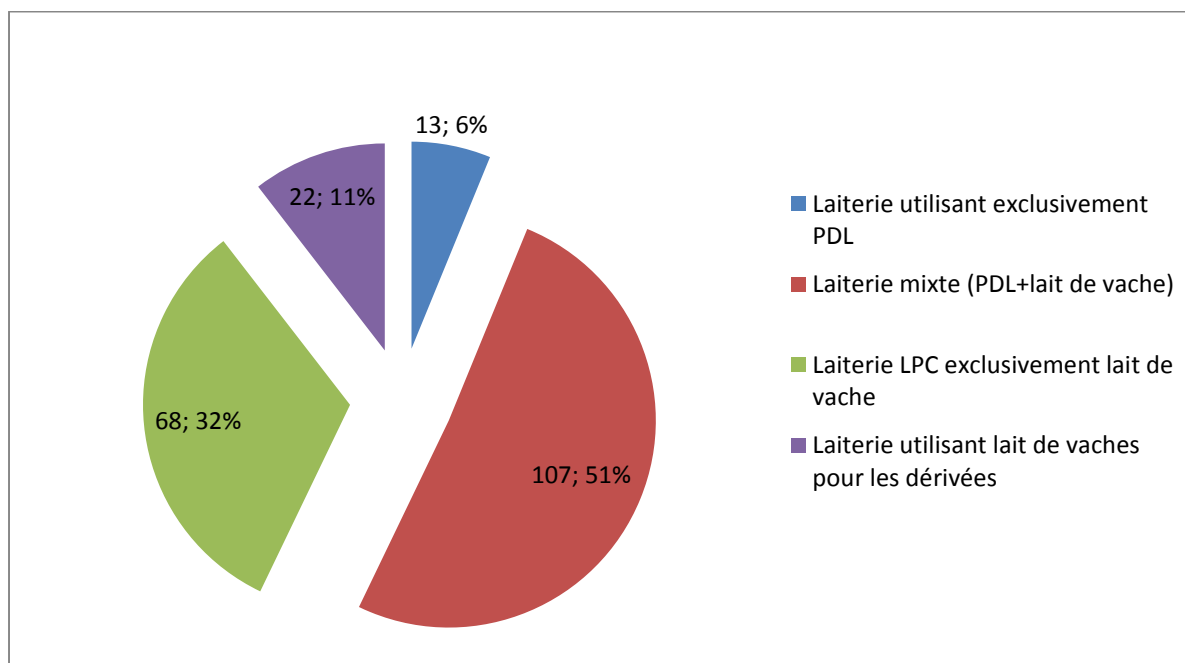
---

<sup>8</sup>H. SOUKI « les stratégies industrielles et la construction de la filière lait en Algérie : portée et limites » Revue de campus, 2006.

## Chapitre 2 : Cas pratique au sein de l'entreprise Tifra-Lait

terme de gestion et de marketing, bénéficiant de leur expertise en terme de procédure de qualité et d'investissement et enfin l'amélioration nette des résultats financiers.

**Figure n°7:** Typologies des laiteries conventionnées avec l'ONIL (2018)



**Source :** Office national interprofessionnel du lait

Quant aux entreprises privées qui ont gardé la propriété familiale (Soumam, Matinale) elles ont renforcé leur compétitivité en fournissant davantage d'efforts dans la communication et la segmentation fine du marché

### 2.4. La carte stratégique de l'industrie laitière

La définition de Porter du groupe stratégique est la suivante : « un groupe stratégique se compose de l'ensemble d'entreprises d'un secteur qui suivent la même stratégie ou une stratégie voisine »<sup>9</sup>

Plusieurs facteurs permettent d'apprécier la similitude ou la proximité des stratégies : la demande visée, le type d'avantage concurrentiel recherché (prix, qualité, service, etc.), le mode de production, de distribution, de promotion...

L'appartenance des entreprises de même secteur à des groupes stratégiques différents traduit l'existence de différentiel de compétences qui à son tour reflète l'existence de barrières à la

---

<sup>9</sup>M. PORTER « choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie » ed, Economica, 1990.

## Chapitre 2 : Cas pratique au sein de l'entreprise Tifra-Lait

---

mobilité stratégique plus au moins élevées entre les groupes stratégiques. Selon les choix stratégiques qu'elles font et qui déterminent le groupe auquel elles appartiennent, les entreprises se trouvent diversement exposées au jeu des forces concurrentielles. La compétition intergroupe prend en compte les choix stratégiques différents réalisés par les concurrents et les barrières à la mobilité que leurs comportements contribuent à ériger.

L'analyse structurelle de l'industrie laitière a permis son découpage en cinq groupes stratégiques selon les dimensions de l'intégration verticale, de la spécialisation et de la pénétration des marchés par la fonction commerciale<sup>10</sup>. Ces dimensions constituent des barrières à la mobilité importantes permettant de mettre en évidence les différences stratégiques entre les différents groupes. Il ressort de cette carte une compréhension adaptée des mécanismes de base de la lutte stratégique au sein d'un secteur.

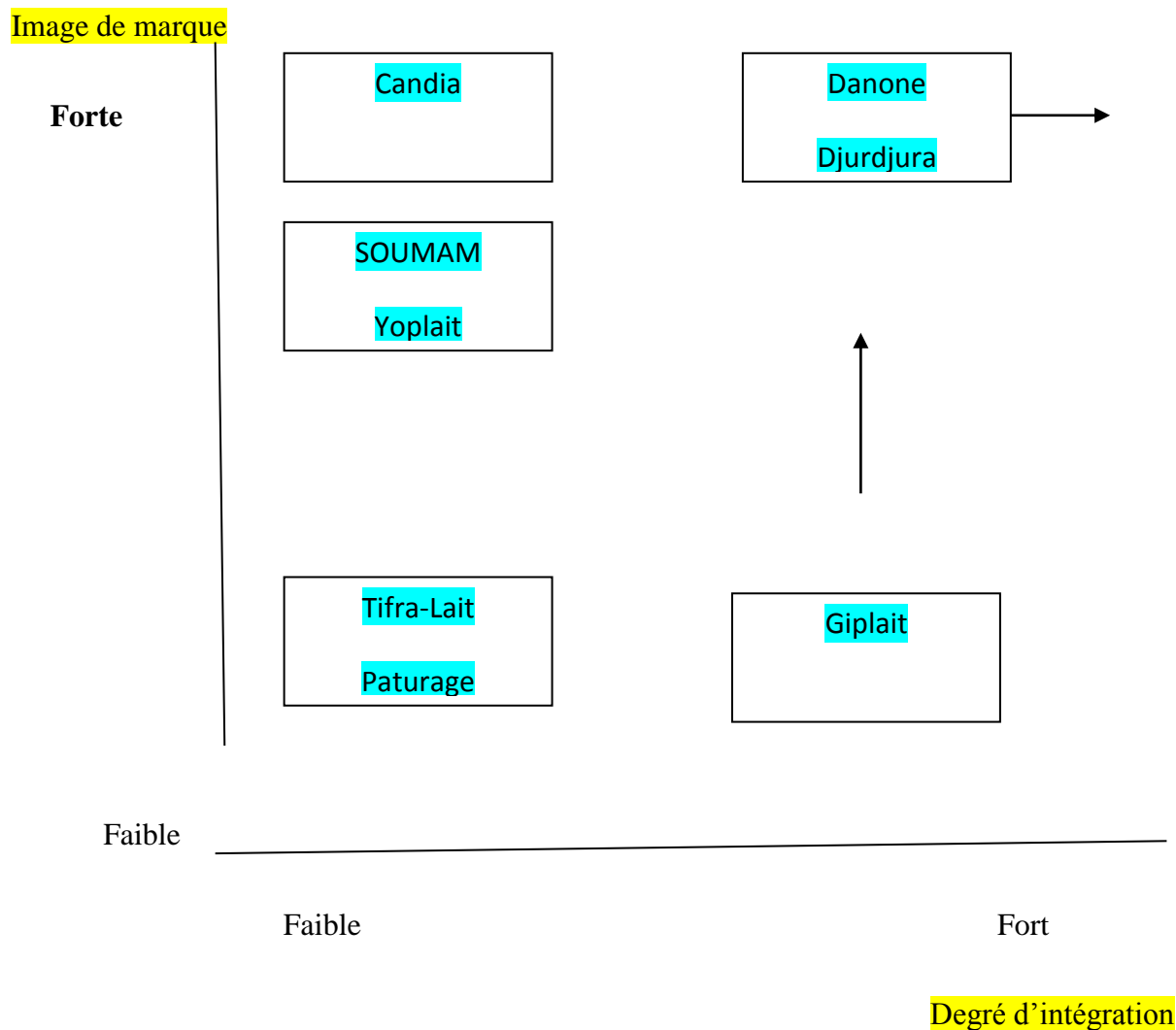
Il faut préciser que le profit des firmes appartenant à des groupes stratégiques différents lui aussi est différent. Plus les barrières à l'entrée à un groupe sont élevées plus les profits des entreprises établies sont élevés et leurs parts de marché sont stables. L'importance des cinq forces n'est pas identique pour les différents groupes stratégiques.

Les changements dans la structure d'un secteur peuvent se traduire soit par la constitution d'un nouveau groupe stratégique, soit rendre les groupes plus homogènes. Dans le cas du secteur laitier, les changements peuvent provenir de la formation d'un nouveau groupe constitué d'entreprises fortement intégrées vers l'amont telle que Cevital ou vers l'aval telle que Blanky ayant une forte notoriété sur le marché national et une surface financière importante. La modification dans le comportement des clients ou l'innovation technologique peut entraîner l'apparition de nouveau groupe stratégique. A l'inverse la maturité du secteur peut diminuer le nombre de groupes stratégique.

---

<sup>10</sup>H.SOUKI « les stratégies industrielles et la construction de la filière lait en Algérie : portée et limites » Revue de campus n°15, 2006.

Figure n°8 : Les cartes stratégiques de l'industrie laitière



Source : Etabli par nous-mêmes

### Section 3 : Présentation générale de l'entreprise Tifra-Lait

Cette section sera consacrée à l'étude et la présentation de l'entreprise Tifra-Lait

#### 3.1. Création et développement de Tifra-Lait

La laiterie TIFRA-LAIT est une entreprise agroalimentaire algérienne spécialisée dans la production de produits laitiers. Elle tire son nom du village natal du gérant (M.MEDJKANE) TIFRA situé à 6 km environ du chef lieu de la Daïra de TIGZIRT, dans la wilaya de Tizi-Ouzou.

La création de l'entreprise sous le statut juridique d'entreprise familiale remonte à 1987 par acquisition de cheptel caprin dans le cadre du programme spécial initié par le ministère de l'agriculture d'une part et suivi d'une formation spécifique à l'étranger d'autre part.

## Chapitre 2 : Cas pratique au sein de l'entreprise Tifra-Lait

---

Au regard de l'activité peu rentable de l'élevage caprin, résultant du faible effectif du cheptel caprin, l'entreprise avait jugé utile de réorienter son activité vers la transformation de lait, notamment, la fabrication de fromages pates molles type camemberts.

La volonté farouche dont était animé le gérant, lui avait permis d'accéder en 2004 au rang de statut juridique de SARL, en réalisant des investissements sur fonds propres.

Réconforté par l'expérience acquise dans l'activité de transformation de lait, et partant de la demande du marché de plus en plus croissante, il était devenu indispensable de développer l'entreprise par acquisition successives de :

- SARL Matinale de Tizi-Ouzou en 2008.
- SARL Ifki-Lait à Sidi Bel Abbes en 2010.

De nos jours, TIFRA-Lait est devenu un groupe d'entreprises réparties sur 03 sites industriels au niveau national. Les entités actuelles de l'entreprise se présentent comme suit :

### **a. SARL TIFRA-LAIT (Tigzirt)**

- Effectifs permanents : 300 personnes auxquelles s'ajoutent 1000 emplois indirects constitués d'éleveurs, collecteurs et de distributeurs.
- Capital social : 50 millions de Dinars
- Production réalisées : pattes molles, pates pressées et lait pasteurisé en sachet.
- Capacité de production : 120.000 L/J
- Réseau de distribution : 34 Wilayas desservies

### **b. SARL MATINALE (Tizi-Ouzou)**

- Effectifs permanents : 80 personnes auxquelles s'ajoutent 600 emplois indirects constitués d'éleveurs et de distributeurs
- Capital social : 50 millions de Dinars
- Capacité de production : 200000 L/J
- Réseau de distribution : 18 Wilayas desservies.
- Production réalisées : Yaourt, Lait pasteurisé en sachet, El ben Raib et Jus.

### **c. SARL IFKI-LAIT (Sidi Bel Abbes)**

- Effectifs permanents : 60 personnes auxquelles s'ajoutent 600 emplois indirects
- Capital social : 43 millions de dinars
- Capacité de production : 200.000 L/J
- Réseau de distribution : 30 Wilayas desservies.

## Chapitre 2 : Cas pratique au sein de l'entreprise Tifra-Lait

---

- Production réalisées : Lait UHT Longue conservation en brique et en sachet, jus

### 3.2. Missions et projets de Tifra-Lait

#### 3.2.1. Missions de l'entreprise

Les principales missions de Tifra-lait sont la production, le développement et la recherche dans le domaine laitier et fromager, ainsi que la commercialisation des différents produits laitiers.

#### 3.2.2. Projets de l'entreprise

En termes de développement, l'entreprise dispose de plusieurs projets diversifiés notamment :

- Extension de l'unité de Tizirt Pour atteindre une capacité de production de 300.000 L/J en pattes molles et pattes pressées.
- Un projet dans l'aquaculture, élevage de poissons à Tizirt d'une capacité de 600T/An
- Méga projet pour l'exploitation agricole d'un périmètre de 25000 Hectares à Adrar. Concession sur 40 ans attribuée par les services publics.

##### 3.2.2.1. Consistance du projet

- Production envisagées : 700.000 Tonnes de pomme de terre, 55.600 tonne de blé, 25.000 Tonnes de fourrages (luzerne)
- 200.000.000 L/Lait/An progressivement sur une période de 3 ans avec l'installation d'une exploitation industrielle de vache laitière (20.000 têtes)

### 3. 3. Activités de la SARL Tifra-Lait

Tifra-Lait dispose comme toute entreprise, d'un organigramme qui définit les postes de travail et qui décrit pour chaque responsable de la structure, les taches principales et secondaires. Le schéma suivant décrit l'organigramme de Tifra-Lait et ses différentes fonctions.

#### 3.3.1. Service secrétariat

La majeure partie de l'activité secrétariat consiste en des taches déléguées par la hiérarchie. Son responsable est donc amené à lui confier la plupart, voir la totalité des travaux administratifs classiques et d'autres activités du même ordre. Elle peut tout à fait prendre en charge des fonctions plus délicates à condition que les explications nécessaires lui soient fournies et que son temps lui permette

Néanmoins, il existe certains travaux de routine, qu'un cadre, lorsqu'il est assisté d'une secrétaire, ne devrait plus avoir à effectuer comme : la communication téléphonique ou elle assure toute les opérations de liaison téléphonique entre la direction et les services intérieurs

## Chapitre 2 : Cas pratique au sein de l'entreprise Tifra-Lait

---

et extérieurs ; le classement numérique et chronologique des documents ; la saisie des documents sur ordinateur et le courrier

### **3.3.2. Service commercial**

C'est le responsable commercial qui est tenu de tracer un programme annuel, mensuel et journalier, pour la distribution de la marchandise sur des réseaux bien précis. Il établit un programme de vente pour les clients. Ce service est aussi en relation avec la comptabilité en ce qui concerne les encaissements des marchandises. Il gère et suit les créances de la clientèle et il est tenu de superviser le marché afin de développer un réseau de distribution. La logistique de l'entreprise est orientée par ce service.

### **3.3.3. Service collecte**

Le lait cru est une matière essentielle pour la fabrication d'un bon fromage, il nécessite un bon suivi depuis l'éleveur jusqu'à l'unité de transformation. Le service collecte est tenu de veiller au bon fonctionnement du processus ou il doit se rapprocher de chaque éleveur en effectuant des missions avec le service laboratoire pour s'assurer de la bonne qualité du produit.

### **3.3.4. Service approvisionnement**

Le service d'approvisionnement a pour objet de tracer un programme des achats de l'entreprise que ce soit des achats locaux ou étrangers en tenant compte des stocks de sécurité à réaliser. Et prospecte le marché. Il est en relation permanente avec la production qu'il approvisionne en matières premières (ingrédients, emballages...etc).

### **3.3.5. Service gestion de ressources humaines (GRH)**

Sa mission est d'arrêter avec la direction les objectifs de la structure sur le plan administratif tels que : la gestion de paie, gestion des contrats et conflits, les dossiers administratifs...etc.

Le responsable du personnel gère les dossiers administratifs du personnel sur la base du contrat de travail à durée déterminée (CDD) ou indéterminée (CDI). Il est aussi en relation avec la CNAS pour laquelle il établit des déclarations mensuelles et met à jour les registres concernant les congés annuels, accidents de travail...etc.

### **3.3.6. Service de production**

Il contient un nombre important d'effectifs répartis dans l'atelier fromage fondu et lait pasteurisé, atelier camembert et pâte molle et atelier conditionnement fromage.

Il veille à la réalisation d'un produit conforme aux normes tout en respectant le programme arrêté et organise le travail dans les différents ateliers de production.

## Chapitre 2 : Cas pratique au sein de l'entreprise Tifra-Lait

---

### **3.3.7. Service parc et moyens généraux**

Le chef du parc dresse l'inventaire du parc roulant par type de véhicule et établit une décision d'affectation des moyens de transport à chaque chauffeur afin de situer la responsabilité. Il veille à la vérification périodique et à l'entretien du matériel, organise l'enlèvement et les livraisons de marchandises selon des programmes arrêtés par les structures et consignes sur un registre tous les achats de produits divers effectués pour assurer convenablement le suivi des paiements.

### **3.3.8. Service laboratoire**

Ses tâches consistent à effectuer les différentes analyses des produits fabriqués ainsi que pour le lait cru de la collecte et à formuler les suggestions nécessaires aux éleveurs et aux centres de collectes pour améliorer les conditions la qualité des produits et du lait. Il procède aux analyses nécessaires et donne des interprétations aux résultats en veillant à l'hygiène corporelle du personnel exerçant dans les ateliers de production.

### **3.3.9. Service comptabilité**

Le responsable de la comptabilité procède selon les orientations de l'entreprise et les objectifs à atteindre, arrête le schéma de circuit des données nécessaires pour la comptabilisation des opérations et élabore en relation avec les structures concernées les différents budgets de fonctionnement à savoir les achats, les ventes et les mouvements de stocks.

## **3.4. Les domaines d'activités de Tifra-Lait**

La SARL Tifra-Lait est une société industrielle ayant pour objet la production des produits laitiers, destinés au grand public et qui sont commercialisés directement par la société à travers un réseau d'agents agréés. Pour la réalisation de ses produits, l'entreprise dispose de :

- Deux ateliers de production qui transforment 100.000 L/J pour la production du lait pasteurisé et la production de fromage et camembert. ;
- Un magasin de stockage de matières premières ;
- Deux magasins de stockage de produits finis ;
- Deux bâches à eau ;
- Un laboratoire d'analyse pour le contrôle qualité des produits et matières premières

Ces domaines d'activités sont décomposés comme suit :

- DAS1 : Lait pasteurisé.
- DAS2 : Fromage et camembert.
-

### **3.5. Les fonctions de l'entreprise Tifra-Lait**

Une entreprise fonctionne à l'image d'un organisme vivant qui nécessite une coordination optimale de ses divers organes pour bien survivre.

#### **3.5.1. La fonction approvisionnement**

L'approvisionnement a pour but de répondre aux besoins de l'entreprise en matière de produits ou de services nécessaires à son fonctionnement.

##### **3.5.1.1. Mise en œuvre de la procédure d'achat**

Nous distinguerons deux grands volets en matière d'approvisionnement, le premier concerne les achats planifiés ou le département achat détermine selon la production et la nomenclature des produits les besoins bruts et calcule les besoins nets en tenant compte des stocks existants le seconds concerne les achats non planifiés comme les fournitures de bureau, pièce de rechange ou les prestations en services.

Avant de lancer le processus d'achat, le gestionnaire des stocks doit s'assurer que les articles demandés ne sont pas disponibles dans le magasin de l'entreprise.

Après la validation de la demande d'achat, le responsable des achats procède au lancement des consultations qui se fait à travers un appel d'offre, une consultation restreinte ou le gré à gré sur la base d'un cahier des charges, d'une fiche technique, d'un plan ou d'une référence à un catalogue.

Le choix d'un fournisseur se fait selon des critères précis qui sont par ordre suivant : la qualité des produits, le prix, le délai de livraison et autres critères comme les modalités de paiement, le financement, la garantie...

La demande d'achat est concrétisée par un bon de commande, un contrat ou une convention reliant le fournisseur et l'entreprise.

Une fois la demande exécutée, on procède à la réception de la demande en effectuant les bons de réception et analysant les quantités livrées, la qualité, le bon état des produits et le bon fonctionnement des équipements. Puis, on procède à la réception et la vérification des factures et au paiement.

Le responsable de gestion commence par Contrôler la matière première (poudre de lait, ingrédients, produits de nettoyage et emballage) en effectuant un contrôle qualitatif pour valider le bon de réception dans le cas où les matières premières sont conformes.

Pour l'emballage (plastique et carton), on isole les avariés pour les remplacer auprès du fournisseur ou les réparer.

## Chapitre 2 : Cas pratique au sein de l'entreprise Tifra-Lait

---

En ce qui concerne la poudre de lait et les ingrédients (ferments et présure), en de présence de germes et d'antibiotiques, on rebute les produits contaminés et on suit l'évolution des produits fabriqués à base de ces ingrédients pour les contrôler à la fin et décider de rebuter ou non le produit.

### **3.5.1.2. Approvisionnement en Eau**

Pour éviter toute pénurie d'eau au sein de l'entreprise, le responsable de l'approvisionnement a mis à disposition un programme d'approvisionnement en eau par le biais de deux camions citernes. Cette eau sera analysée avant son transfert vers la production.

Des analyses microbiologiques et physicochimiques sont effectuées quotidiennement sur l'eau. En cas de présence de germes ou non-conformité on rebute cette eau.

### **3.5.1.3. Approvisionnement en lait**

#### **3.5.1.3.1. La poudre de lait**

L'ONIL importe de la poudre de lait et approvisionne mensuellement les laiteries disposant de quota. Etat des stocks, consommation et volumes distribués font l'objet de déclaration quotidienne par les laiteries.

Le quota est défini en fonction des besoins des populations (région) en lait et des capacités production de la laiterie. Tifra-Lait dispose d'un quota de 55 tonnes de poudre de lait/mois (Source Tifra-Lait 2021)

Tifra-Lait bénéficie des matières premières laitières importées subventionnées (poudre de lait, matières grasses laitières anhydre (MGLA), qui sont destinées exclusivement à la fabrication du lait demi écrémé (15 g de matière grasse/litre) pasteurisé conditionné en sac polyéthylène, vendu à un prix administré de 25 DA le litre, à condition que cette dernière intègre le dispositif d'intensification et de développement de la production laitière et procède à la collecte du lait cru local et à son intégration dans le circuit industriel.

#### **3.5.1.3.2. La collecte (lait cru)**

On entend par collecte, le ramassage de lait cru de production locale provenant de vaches, de chèvres, de brebis, et/ou de chamelles, réfrigéré au niveau de l'étable aux moyens de matériel conventionnel, et son acheminement vers la laiterie de rattachement. Ainsi, on peut dire que la collecte est l'opération qui permet d'acheminer le lait du producteur à l'unité de transformation.

## Chapitre 2 : Cas pratique au sein de l'entreprise Tifra-Lait

### - Organisation de la collecte au niveau de Tifra-lait

En premier lieu, l'entreprise établit un programme de collecte de lait mensuel en tenant compte des potentialités existantes et de prospection d'autres sources afin de combler le vide, puis elle procède à la mise en œuvre d'un programme de collecte. L'entreprise est conventionnée avec 22 collecteurs (2020) qui font la collecte auprès de 600 éleveurs conventionnés de la laiterie. Le service collecte dispose d'un centre de collecte et d'un camion citerne pour l'acheminement du lait vers l'unité de transformation. Une fois le lait reçu, on doit s'assurer de la conformité qualitative mais aussi quantitative. Pour conclure, toutes les données relatives à la collecte sont traitées par le service de la collecte afin d'établir un état récapitulatif journalier de réception de collecte.

La fonction de collecte peut-être exercée soit par une laiterie, un éleveur, un collecteur, un centre de collecte, un groupement d'éleveurs d'intérêts commun, une coopérative d'éleveurs (élevage laitiers), disposant d'un agrément sanitaire de moyens de transport. Une collecte efficace est une collecte rapide, qui préserve les qualités du lait.

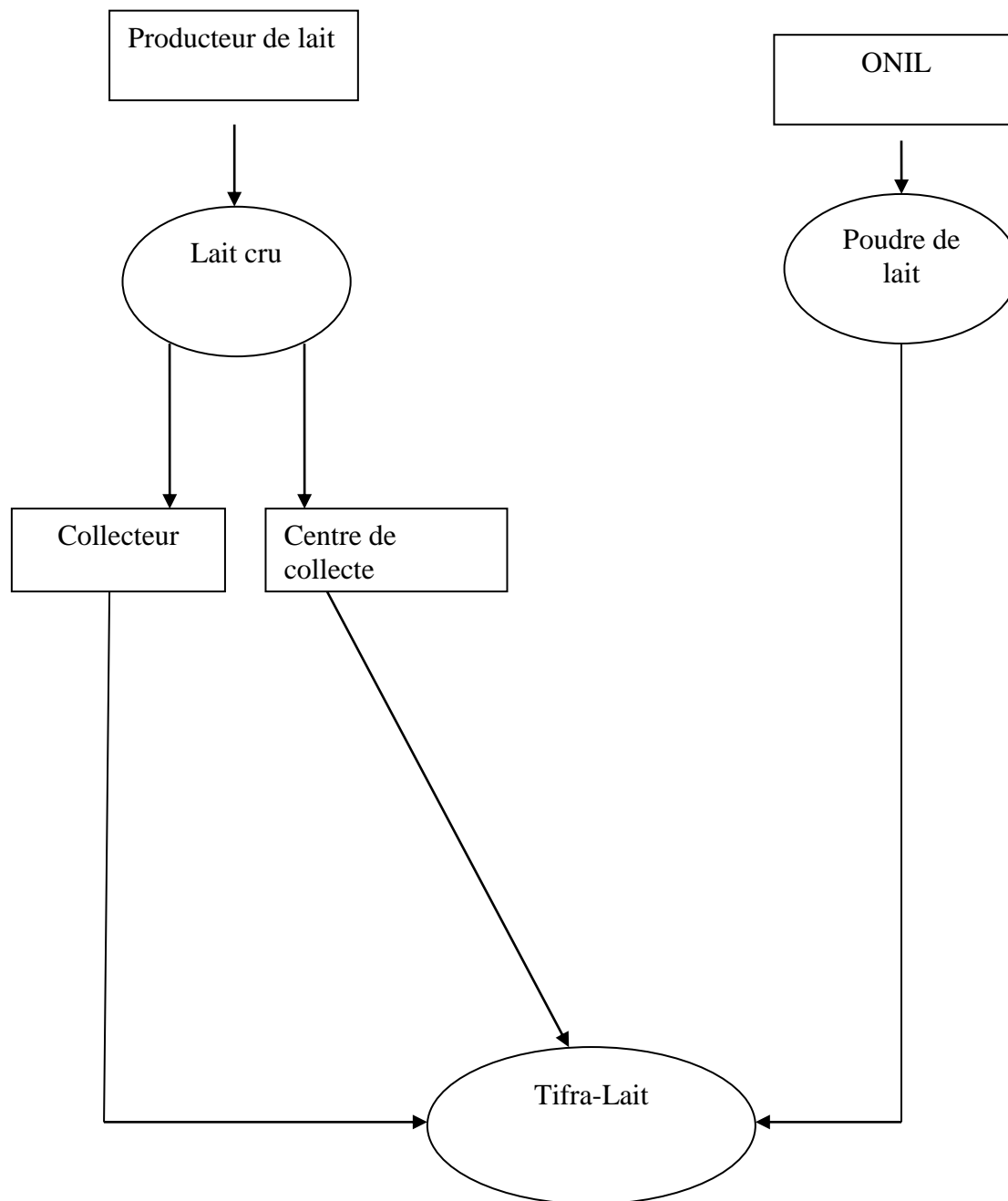
Durant l'année 2020, Tifra-Lait a collecté une quantité 10.500.000 L/lait. Soit une moyenne de 28.767 L/J (données Tifra-Lait).

**Tableau n°4** : quantités de lait collectées au niveau de Tifra-lait (unité de Tigzirt)

<i>Année</i>	<i>Quantités annuelles collectées (L)</i>	<i>Quantités moyennes journalières collectées (L)</i>
2015	14 500 000	39726
2016	15 300 000	41917
2017	11 600 000	31780
2018	10 600 000	29041
2019	11 400 000	31232
2020	10 500 000	28767

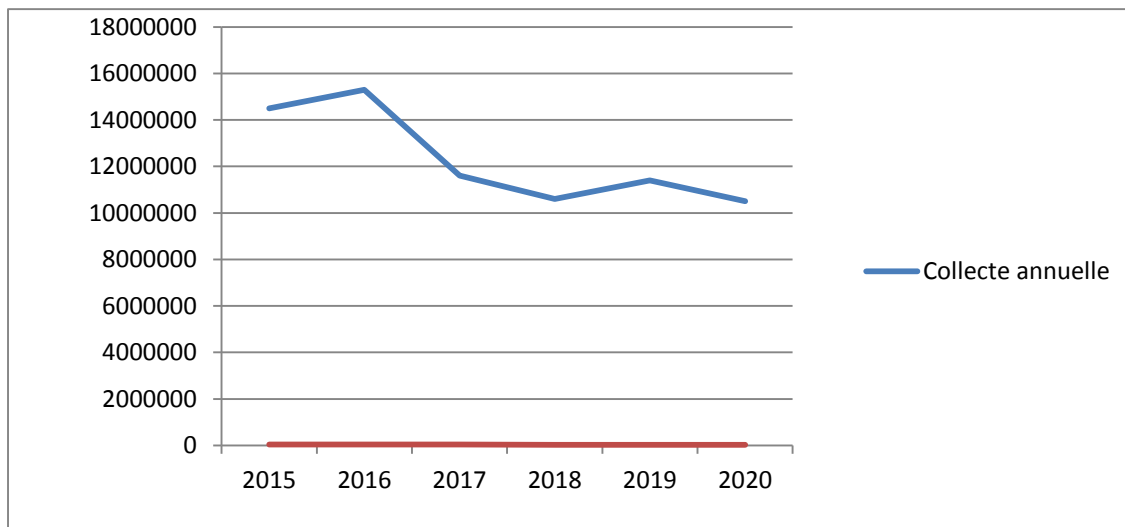
**Sources : Données Tifra-Lait 2021**

**Figure n°9:** Circuit d'approvisionnement en lait cru et poudre de lait de Tifra-Lait



**Source :** établi par nous-mêmes

**Figure n° 10 :** Evolution de la collecte annuelle



**Source :** Etabli par nous-mêmes

– **Analyse du graphe :**

On constate une baisse de collecte conséquente à partir de 2016. Cette tendance baissière s'explique par :

- a- Les tensions sur l'approvisionnement en lait cru, les grandes entreprises hors wilaya cherchent à se constituer des bassins de collecte dans la wilaya de Tizi-Ouzou (SOUMAM, DANON).
- b- Baisse du nombre d'éleveurs, par conséquent, l'effectif bovins, du à divers problème évoqués par l'ensemble des producteurs rencontrés (problème sanitaire, couts de plus élevés d'alimentation, sécheresse...)
- c- Irrégularité de la production laitière (quantité et qualité), avec un pic de production printanier.

### **3.5.2. La fonction production**

Cette englobe l'ensemble des activités qui transforment des matières premières et composants en produits vendus aux clients.

#### **3.5.2.1. Gamme de produits**

La gamme de production comprend en plus de lait de consommation, une variété de fromage et camemberts avec différentes formes et goûts.

- Lait de consommation (lait pasteurisé en sac)
- Camemberts
- Fromages

## Chapitre 2 : Cas pratique au sein de l'entreprise Tifra-Lait

---

Nous nous intéressons essentiellement à la production du lait pasteurisé, qui situe un schéma à double nécessité :

- Tout d'abord celle de santé publique (destruction des germes pathogènes du lait provenant
- Ensuite celle de stabiliser le produit durant plusieurs jours (acheminement du lait de l'étable jusqu'à la table du consommateur)

### 3.5.2.2. Processus de fabrication du lait pasteurisé

Le Processus de fabrication du lait pasteurisé passe par différentes étapes :

**Étape 1 :** Elaboration d'un programme journalier de production « LPC et lait de vache »

Sur la base des programmes mensuels prévisionnels du lait reconstitué LPC et du lait de vache pasteurisé, le responsable production établit un programme journalier de production du lait pasteurisé (LPC et lait de vache) en 03 exemplaires diffusé comme suit :

- 01 exemplaire au responsable de l'atelier chargé d'exécuter le programme
- 01 exemplaire au responsable laboratoire pour planifier les contrôles
- 01 exemplaire est classé au niveau du responsable production

a- Production du lait reconstitué pasteurisé (LPC)

- ✓ Exprimer les besoins en matières premières

Sur la base du programme journalier de production le responsable d'atelier établit une demande de mise à disposition des matières premières en deux exemplaires

- 01 exemplaire au gestionnaire des stocks matières premières
- 01 exemplaire est classé au niveau de la structure concernée

A la réception de la demande de mise à disposition des matières premières, le responsable gestion des stocks matières premières établit un « bon de sortie magasin » en 03 exemplaires :

- 01 exemplaire au responsable de l'atelier concerné
- 01 exemplaire a la comptabilité
- 01 exemplaire est classé au niveau de la structure gestion des stocks matière première

- ✓ Reconstitution du lait en poudre

Sur la base de la fiche technique réglementaire, le responsable d'atelier procède a la reconstitution du lait

b- Production du lait de vache pasteurisé

- Transfert du lait de vache

## Chapitre 2 : Cas pratique au sein de l'entreprise Tifra-Lait

---

En se au programme journalier de production du lait de vache pasteurisé, le responsable de production transfère les quantités nécessaires vers l'atelier de production du lait pasteurisé à l'aide d'un bon de transfert établi en 02 exemplaires :

- 01 exemplaire au responsable de l'atelier lait pasteurisé
- 01 exemplaire est classé au niveau du responsable production
- Exprimer les besoins en matières premières

Sur la base du programme journalier de production le responsable d'atelier établit une demande de mise à disposition des matières premières en 02 exemplaires

- 01 exemplaire au gestionnaire des stocks matières premières
- 01 exemplaire est classé au niveau de la structure concernée

A la réception de la demande de mise à disposition des matières premières, le responsable gestion des stocks matières premières établit un bon de sortie magasin en 03 exemplaires :

- 01 exemplaire au responsable de l'atelier concerné
- 01 exemplaire à la comptabilité
- 01 est classé au niveau de la structure gestion des stocks matières premières

### **Etape 2 : Pasteurisation du lait**

Le lait reconstitué et le lait de vache subissent l'opération de pasteurisation conformément à la réglementation en vigueur. La pasteurisation est réalisée à une température comprise entre 80° et 85° pendant 10 à 20 secondes.

### **Etape 3 : Contrôle physico-chimique et microbiologique**

- Contrôle microbiologique et physico chimique réalisé par le laboratoire de laiterie
- Contrôle des températures de pasteurisation est réalisé par le responsable de l'atelier toutes les 30 minutes conformément aux normes et aux barèmes de pasteurisation.

### **Etape 4 : Refroidissement du lait pasteurisé**

Après contrôle conforme, le lait pasteurisé est stocké dans des cuves à une température comprise entre 4° et 6° avant le transfert vers le conditionnement.

### **Etape 5 : Conditionnement et contrôle du poids des sachets**

Le lait pasteurisé est conditionné dans des sachets d'un litre par le responsable du conditionnement qui est chargé de :

- Préparer les bobines d'emballage,
- Mettre à jour l'identification du produit (date de fabrication, date de péremption),

## Chapitre 2 : Cas pratique au sein de l'entreprise Tifra-Lait

---

- Contrôler périodiquement le doseur de remplissage en vérifiant la conformité du poids du sachet avant conditionnement et en cour de conditionnement,
- Quantifier et stocker les sachets dans des caisses en plastique.

### **Etape 6 :** Transferts vers le magasin produits finis (chambre froide)

Le responsable conditionnement enregistre les quantités produites sur le bon de transfert établi en 04 exemplaires :

- 01 exemplaire au responsable produit fini
- 01 exemplaire ai responsable commerciale
- 01 exemplaire au contrôleur de gestion
- 01 exemplaire est classé au niveau du responsable de l'atelier

Sur la base du bon de transfert, le responsable atelier lait pasteurisé renseigne la fiche de production journalière et la transmet au responsable de production

### **Etape 7 :** Contrôle physico-chimique et microbiologique

Après conditionnement du lait pasteurisé, le responsable laboratoire procède au prélèvement des échantillons de sachets de lait pour effectuer des analyses microbiologique conformément au plan de contrôle qualité

### **Etape 8 :** Livraison du produit

Sur la base du bon de livraison et de la facture, le responsable produit procède au chargement des clients

### **Etape 9 :** Analyse de la production

Le responsable de la production établit un rapport mensuel d'activité en 03 exemplaires dispatché comme suit :

- 01 exemplaire au RMQ
- 01 exemplaire au contrôle de gestion
- 01 exemplaire est classé au niveau de structure production

### **3.5.3. La fonction gestion des ressources humaines (GRH)**

La ressource humaine représente un facteur déterminant pour l'atteinte de performances élevées au sein de chaque entreprise, pour cela, il faudra évaluer l'évolution de l'effectif de Tifra-Lait, le niveau d'instruction des ouvriers ainsi que l'âge.

#### **3.5.3.1. L'évolution de l'effectif global**

Le nombre de l'effectif de Tifra-lait depuis 2012 est donné dans le tableau suivant :

## Chapitre 2 : Cas pratique au sein de l'entreprise Tifra-Lait

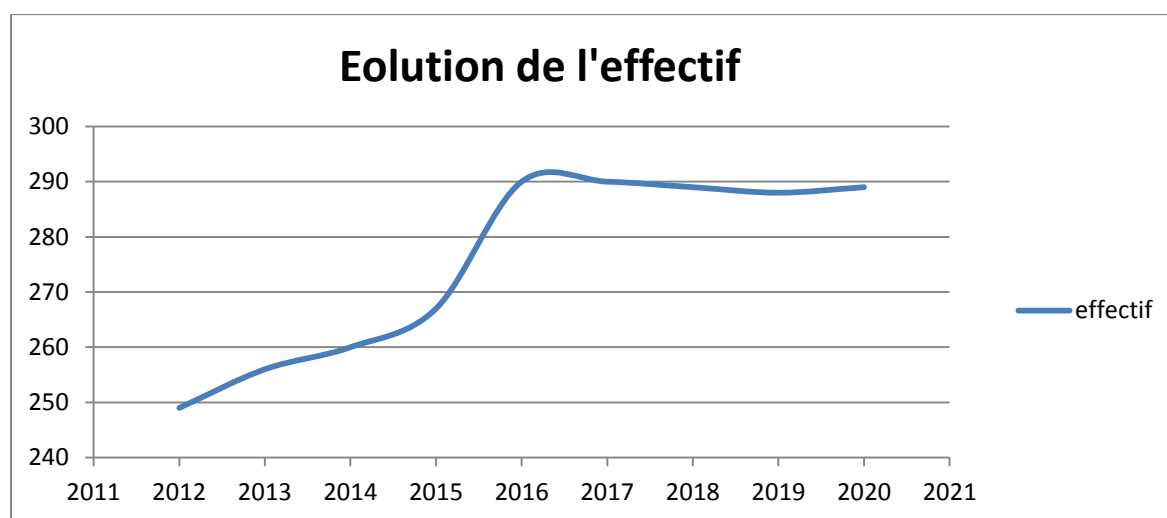
**Tableau n°5 :** Evolution de l'effectif de Tifra-lait (2012-2020)

<i>Année</i>	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<i>effectif</i>	249	256	260	267	290	290	289	288	289

**Source :** Données internes de l'entreprise Tifra-lait

Pour mieux appréhender cet effectif, le graphique suivant, va nous aider à mieux interpréter :

**Figure n°11 :** évolution de l'effectif global de Tifra-lait



**Source :** établi par nous-mêmes

Le graph ci-dessus permet de relever un léger accroissement de l'effectif, passant de 249 ouvriers en 2012 à 290 ouvriers en 2020, soit un recrutement de 41 salariés durant huit ans. Ce changement est dû à la nécessité de l'entreprise d'accroître son effectif pour avoir une capacité de production et essayer de satisfaire au mieux la demande du marché.

### 3.5.3.2. Niveau de formation du personnel

Le tableau ci-après permet de procéder à une analyse de la structure selon le niveau de formation du collectif de l'entreprise. L'examen de ce tableau permet de constater que :

- le nombre d'agent ayant une formation universitaire s'élève au total en 2020 à 56 agents soit 19,3%. Nous pouvons considérer ce nombre comme suffisant, où nous remarquons que pour l'ensemble des fonctions, il existe un cadre de haut niveau. On constate aussi que la fonction marketing qui est importante pour l'entreprise ne figure pas, ce que représente un manque en matière de maîtrise du marché notamment en ce qui concerne le fromage ;

## Chapitre 2 : Cas pratique au sein de l'entreprise Tifra-Lait

- les techniciens sont au nombre 12 soit 4,13% répartis dans presque la totalité des fonctions ;
- le reste du personnel est de niveau essentiellement secondaire au nombre de 146 soit 50,34%, les travailleurs du niveau primaire sont au nombre de 76 soit 26,21% alors qu'aucun analphabète ne figure dans l'entreprise.

**Tableau n°6** : situation des effectifs par niveau de formation

	<i>Ingé.</i>	<i>licence</i>	<i>Tech supérieure</i>	<i>terminal</i>	<i>Secon.</i>	<i>Primaire</i>	<i>sans niveau</i>	<i>total</i>
<i>Direction</i>	4	2	1	1				8
<i>Finance</i>		3		1				4
<i>Production</i>	3	10	6	35	84	69		207
<i>Maintenance</i>	4		2	2	1			9
<i>approvisionnement</i>	1	2	1		1			5
<i>Commercial</i>		2	1	2	2			7
<i>Collecte</i>	2			3				5
<i>Laboratoire</i>	4		1	1				6
<i>Moyen généraux Et logistique</i>	18	1		3	10	7		39
<b>TOTAL</b>	36	20	12	48	98	76	0	290
<b>%</b>	12,41	6,89	4,13	16,55	33,79	26,21	0	100,00

**Source** : Tifra-Lait

Ceci nous conduit à évoquer la fonction formation et recrutement, qui s'avère prise en charge de manière très peu dynamique.

### 3.5.3.3. Structure des effectifs par tranche d'âge

L'examen du tableau ci-après, permet de constater que les travailleurs dont l'âge se situe entre 25 ans et 45 ans représentent 85 % de l'effectif global, ce qui demeure un point positif pour l'entreprise car s'ils sont bien pris en charge ils constitueront le socle de l'entreprise.

Pour la tranche d'âge inférieur à 25 ans, leur effectif est minime et ne représente que 5 % de l'ensemble de l'effectif.

Par ailleurs, les plus de 45 ans représentent 11 % du collectif, ce qui fait donc ceux qui vont être proche de la retraite ne sont pas nombreux, mais en terme d'expérience c'est la tranche d'âge la plus expérimenté.

## Chapitre 2 : Cas pratique au sein de l'entreprise Tifra-Lait

**Tableau n°7:**Etat de l'effectif par tranche d'âge

<i>Structure</i>	<i>25 ans</i>	<i>25 à 35 ans</i>	<i>35 à 45 ans</i>	<i>45 ans</i>	<i>Total</i>
<i>Cadre sup</i>	/	/	2	5	7
<i>Cadres moyens</i>		5	2	1	8
<i>Agents de maîtrise</i>		8	35	7	50
<i>Exécutant</i>	15	165	25	20	225
<i>total</i>	15	178	64	33	290
<i>%</i>	5.17	58.62	22.06	11.37	100

**Source :** Données internes de l'entreprise Tifra-Lait

### 3.5.3.4. Mise en œuvre de la procédure de recrutement et de formation

L'entreprise exprime un besoin de recrutement lorsqu'il y a besoin de créer un poste ou bien pour remplacer le départ d'une personne occupant un poste. Lorsque l'entreprise fait face à ce besoin, elle le matérialise par une demande de recrutement qui est analysée par le responsable ressources humaines et qui sera ensuite approuvée par le gérant. Une fois la demande approuvée, la procédure de recrutement débute et se fait selon les modalités suivantes :

- Promotion interne qui repose sur l'existence d'un système d'information sur les postes à pourvoir, recours au fichier du personnel et le système d'appréciation du personnel ;
- Promotion externe dans le cas où il y a possibilité de trouver le profil recherché à l'extérieur de l'entreprise ou encore dans le souci d'enrichir le potentiel interne par l'apport de compétences externes.

Pour la procédure de formation, l'évaluation des compétences est réalisée une fois par an pour le personnel avec un contrat CDI et avant chaque renouvellement de contrat pour le personnel avec Contrat CDD. Cette évaluation est engagée par le responsable des ressources humaines et réalisée par le responsable de la structure concernée par évaluation. Les données sont ensuite enregistrées sur la fiche d'évaluation qui sera transmise au responsable des ressources humaines qui analysera la fiche et citera les personnes qui nécessitent une formation complémentaire. Le responsable des ressources humaines établira ensuite un plan de formation afin de répondre au besoin identifié. Il existe 03 types de formation :

## Chapitre 2 : Cas pratique au sein de l'entreprise Tifra-Lait

---

- Le perfectionnement : il permet une meilleure adaptation et polyvalence au poste ;
- La formation continue : elle permet d'assurer une préparation à l'occupation d'un poste de travail ;
- Les séminaires : une formation de courte durée permettant au travailleur la mise à niveau du savoir.

Une fois la formation finalisée le responsable des ressources humaines délivre à l'intéressé une attestation de qualification si la formation a eu lieu en interne ou une attestation délivrée par l'organigramme formateur si la formation a eu lieu en externe. La personne concernée par la formation sera évaluée à son poste par le responsable hiérarchique et jugé soit satisfaisant lorsque sa note est égale ou supérieure à 50 points ou insuffisant et nécessite donc un perfectionnement lorsque sa note est inférieure à 50 points

### **3.5.4. La fonction commerciale**

La fonction commerciale dans l'entreprise est la fonction qui a pour tâche de fournir un produit sur le marché.

#### **3.5.4.1. Mise en œuvre de la procédure commerciale pour les pâtes molles**

Les clients de Tifra-lait sont des distributeurs sélectionnés sur la base des cahiers de charges qui définissent les exigences à respecter. Ces exigences sont ensuite recueillies puis formalisées dans une convention servant de base de programmation des livraisons. Avant de signer une convention, le responsable commercial revoit en premier lieu toutes les exigences générales des clients à savoir les quantités mensuelles, le prix, les modalités de paiement, le lieu de la livraison et la périodicité de livraison. La personne chargée de la programmation recueille et revoit les exigences particulières qui renvoient cette fois si au types de produits et aux quantités.

Une fois que toutes les exigences ont été analysées puis acceptées il convient alors de procéder au traitement de la demande qui se fait par une programmation (exécution de la demande) puis la facturation (bon de livraison). Enfin lors de la livraison ; le responsable du magasin produit vérifie avant chaque chargement la frigorie du camion et notamment ce qui concerne l'hygiène et la température. Dans le cas où les résultats sont conformes le client passe à la caisse pour le paiement et pourra enfin ensuite charger la marchandise.

## Chapitre 2 : Cas pratique au sein de l'entreprise Tifra-Lait

### 3.5.4.2. Gestion des stocks et traitement des réclamations clients

Le responsable de gestion des stocks produits finis doit réceptionner les produits finis et les stocker suivant la méthode FIFO ; livrer la marchandise suivant les bons de livraison et les factures et enregistrer les mouvements de stocks.

Toutes les réclamations client sont consignées dans un registre réclamation client ou ensuite le responsable de la structure concernée doit mettre en place l'action corrective appropriée et on doit aussi informer le client des décisions prises

### 3.5.4.3. Supervision et mesure de la satisfaction client

Pour s'assurer de la conformité des produits en cours de livraison aux points de vente ; le superviseur est chargé de vérifier le fonctionnement du groupe frigorifique, le respect de la température et la compatibilité des produits transportés et pour s'assurer du respect des conventions, s'assurer que la chaîne froid est respectée, vérifier la régularité d'approvisionnement et la disponibilité des produits et enregistrer les informations recueillies. La garantie des pâtes molles est fixée dans les conditions normales de conservations à 45 jours.

Sur la base des informations recueillies auprès des clients surtout dans le cadre des foires et des visites des détaillants, le responsable commercial analyse la satisfaction des clients et proposent des actions d'amélioration.

### 3.5.6. La fonction comptabilité et finance

Dans cette fonction on va essayer de travailler sur l'évolution du chiffre d'affaire

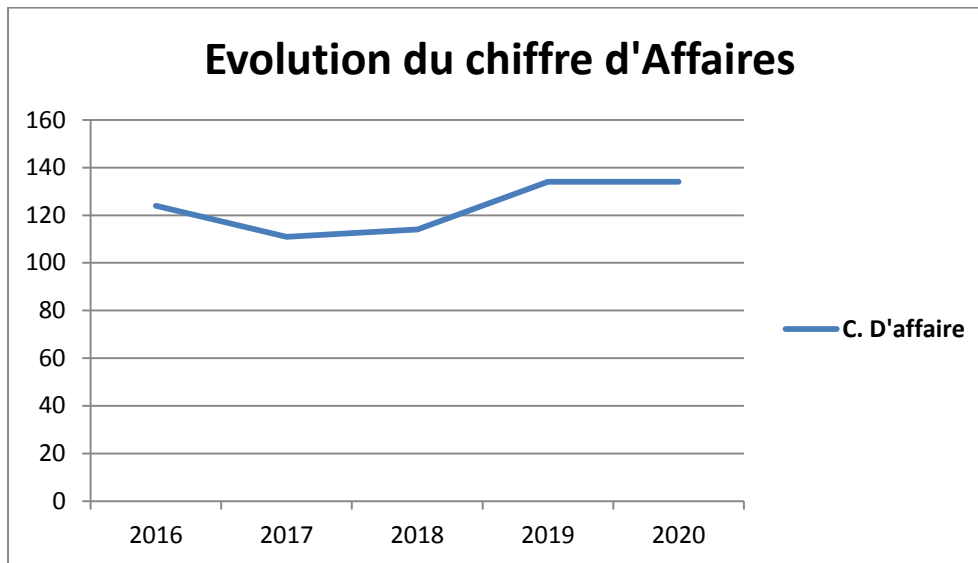
#### 3.5.6.1. Evolution du chiffre d'affaire

**Tableau n°08:** Evolution du chiffre d'affaire

<i>Année</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>
<i>Chiffre d'affaire (Milliards)</i>	<i>124</i>	<i>111</i>	<i>114</i>	<i>134</i>	<i>134</i>

**Source :** Données Tifra-Lait 2021

**Figure n°12 :** Evolution du chiffre d'affaire



**Source :** établi par nous-mêmes

Nous tenons à signaler que le chiffre d'affaires évolue durant les quatre (04) dernières années avec un taux de 20 milliards de Dinars et cela signifie aussi l'évolution des volumes de ventes et les prix de vente des marchandises.

### **Section 4 : la compétitivité et la concurrence au sein du marché laitier**

L'examen du cas de compétitivité de l'entreprise Tifra-Lait peut renseigner les enjeux de la filière lait en Algérie d'une part, et permettre de tester les analyses théoriques présentées précédemment (notamment l'approche de porter) d'autre part.

#### **4.1. Diagnostic stratégiques de l'entreprise Tifra-Lait**

Il s'agit d'une analyse interne et externe de l'entreprise

##### **4.1.1. Analyse interne (forces et faiblesses)**

Elle consiste à détecter les forces et les faiblesses de l'entreprise

###### **4.1.1.1. Les forces**

- L'accès de Tifra-Lait à la poudre de lait importée par l'Etat (permet d'équilibrer le manque de lait cru) ;
- L'évaluation des fournisseurs pour s'assurer de la conformité des exigences ;
- Mise de en œuvre d'une campagne de sensibilisation pour sensibiliser les éleveurs et les collecteurs ;
- Des équipements de production de haute technologie et bonne qualité des produits Tifra-Lait ;

## Chapitre 2 : Cas pratique au sein de l'entreprise Tifra-Lait

---

- Le fonctionnement à pleine capacité de l'entreprise du faite que la demande est supérieure à l'offre
- Capacité de stockage de l'entreprise importante ;
- la couverture de plus de 70 % du territoire national ;
- l'écoute et traitement de réclamations clients ;
- la supervision des produits finis au sein de grossistes et des distributeurs afin de s'assurer de la satisfaction client final ;
- mise en œuvre de procédures de formation et de promotion pour le personnel de l'entreprise

### **4.1.1.2. Les faiblesses**

- l'indisponibilité d'une comptabilité analytique qui donne des résultats détaillés ;
- le programme de production mensuel et journalier dépend de la collecte, qui n'est pas stable et qui est inférieure à la capacité de l'usine ;
- Le programme de production mensuel se fait en fonction des objectifs de production et des prévisions de collecte de lait cru, ce qui fait que les objectifs de production mensuels sont influencés par la capacité des fournisseurs à pouvoir satisfaire la demande de l'entreprise en terme de lait cru ;
- La demande étant supérieure à l'offre, les capacités de productions sont épuisées ce qui dénote éventuellement de possibilités de développement qui n'ont pas été saisies ;
- La poudre de lait étant prise en charge par l'état et surtout subventionnée par ce dernier accentue les difficultés d'approvisionnement ;
- Le recours aux éleveurs locaux de manière exclusive peut mettre en danger la production dans des cas comme celui d'une action collective de refus de vendre ou d'actions de production ;
- L'absence d'un service marketing empêche l'entreprise d'avoir une vision d'avenir du marché vu la non disponibilité des études de marché

## Chapitre 2 : Cas pratique au sein de l'entreprise Tifra-Lait

**Tableau n° 9** : récapitulatif de l'analyse SWOT

	forces	Faiblesses
Diagnostic interne	<ul style="list-style-type: none"> <li>- accès à la poudre lait importé par l'état ;</li> <li>- campagne de sensibilisation des éleveurs ;</li> <li>- équipement de haute technologie datant de 2008 ;</li> <li>- fonctionnement à pleine capacité de l'entreprise ;</li> <li>- mise en œuvre de procédure de formation pour les employés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- l'indisponibilité d'une comptabilité analytique qui donne des résultats détaillés ;</li> <li>-l'indisponibilité de la formation marketing ;</li> <li>-le programme de production mensuel se fait en fonction des objectifs de production et prévisions de collecte de lait cru.</li> </ul>
	Opportunités	Menaces
Diagnostic externe	<ul style="list-style-type: none"> <li>-l'inexistence de moyens de pression par les clients de l'entreprise ;</li> <li>-la faible existence de produits de substitution ;</li> <li>-l'encouragement par l'état de la production nationale ;</li> <li>-l'évolution de la culture de consommation des produits laitiers.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-faible disponibilité des importateurs algériens ;</li> <li>-l'insatisfaction des besoins en lait cru par les éleveurs locaux ;</li> <li>-l'instabilité de l'environnement économique.</li> </ul>

**Source** : établi par nous-mêmes

### 4.1.2. Analyse externe (opportunités et menaces)

Dans cette analyse on va aborder les opportunités et les menaces de l'entreprise

## Chapitre 2 : Cas pratique au sein de l'entreprise Tifra-Lait

---

### 4.1.2.1. Opportunités

- L'existence de moyens de pression par les clients de l'entreprise ;
- La faible existence de produits de substitution ;
- L'état encourage la production nationale et essaie de déminer les importations ;
- L'évolution de la culture de consommation des produits laitiers.

### 4.1.2.2. Menaces

- La faible disponibilité des importateurs algériens, ce qui nécessite d'avoir un stock important en cas de situation défavorable ;
- L'insatisfaction du besoin en lait cru par les éleveurs locaux ;
- La menace des éleveurs de faire augmenter les prix du lait cru ;
- L'instabilité de l'environnement économique.

### 4.2. La concurrence et la compétitivité au sein du secteur laitier

Les choix stratégiques d'une entreprise sont conditionnés non seulement par ses concurrents directs mais aussi par ses clients, ses concurrents potentiels et les produits de substitution. C'est ce que M.Porter appelle « la concurrence élargie ».

- Les fournisseurs de matières premières disposent d'un fort pouvoir de négociation en raison de :
  - L'incapacité des éleveurs locaux à satisfaire les besoins en lait des entreprises de transformation. Les fournisseurs de la PDL et de la MGLA ne sentent pas la menace du produit de remplacement qui est le lait cru local. Malgré les efforts consentis par les pouvoirs publics dans le cadre de la réhabilitation de la production laitière, les problèmes d'acheminement du lait vers les usines de transformation et de la production fourragère persistent toujours.
  - La part importante qu'occupe la PDL dans l'ensemble des achats globaux des entreprises de transformation. Celle-ci représente environ 70 % des coûts globaux de l'entreprise
  - Le pouvoir de négociation des clients est faible parce qu'ils ne disposent d'aucun moyen de pression lors des négociations. Les distributeurs grossistes ne disposent pas de toute l'information concernant la demande, du moment qu'ils ne sont pas en contact direct avec les clients finals. Les coûts des entreprises de transformation sont également ignorés par les distributeurs. Dans ces conditions, les clients ne disposent d'aucun moyen de pression dans la négociation. En outre, les

## Chapitre 2 : Cas pratique au sein de l'entreprise Tifra-Lait

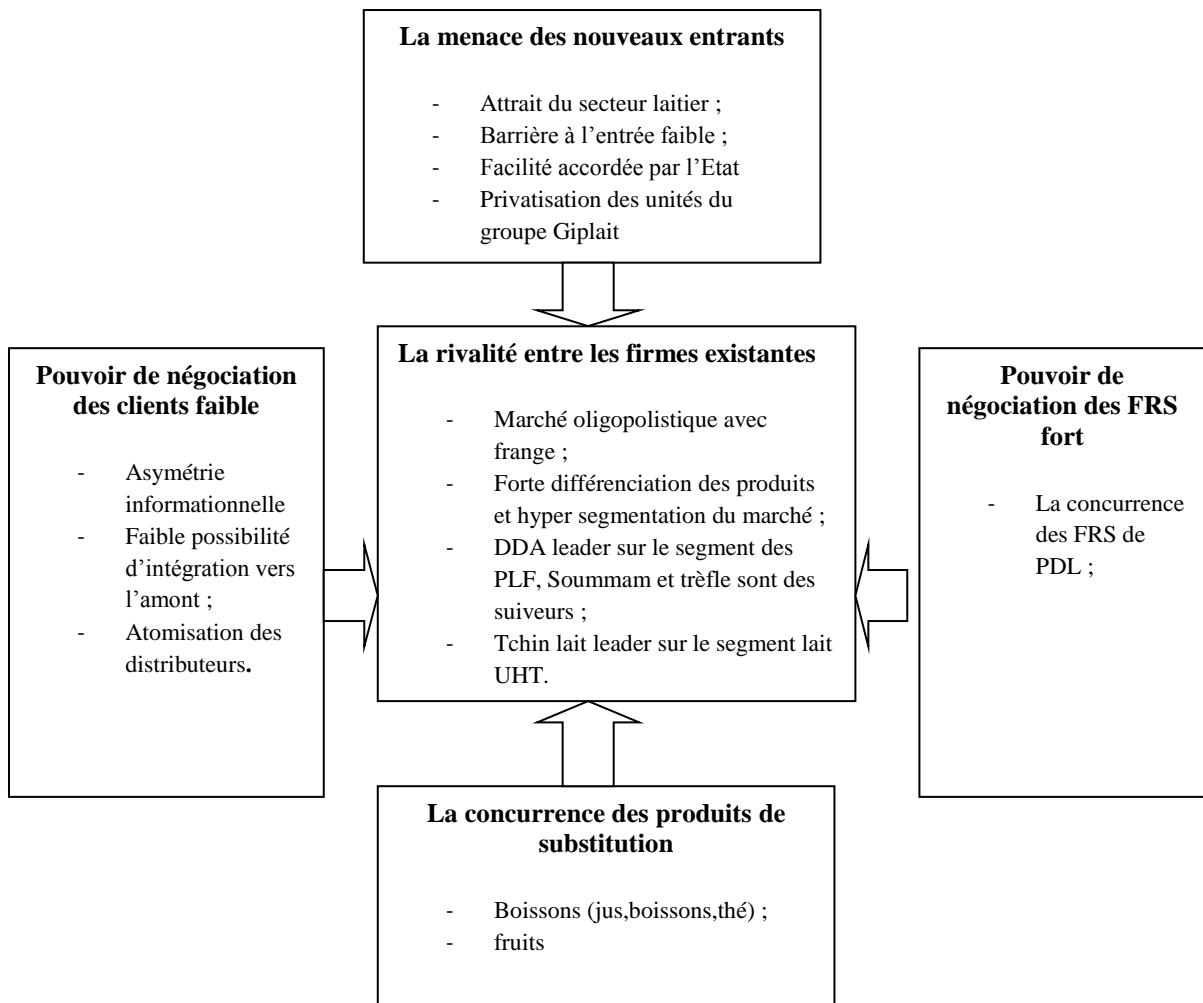
---

distributeurs des entreprises étudiées sont des particuliers disposant de chambre froide, d'un ou plusieurs camions frigorifiques. Ce type d'entreprise est de très petite taille employant une moyenne de 4 employées. Cette situation traduit les faibles quantités achetées par ces distributeurs.

- Une menace de plus en plus accrue provenant des nouveaux intrants rendue possible grâce à la faiblesse des barrières à l'entrée. Quant à la concurrence des produits de substitutions (jus, fruits...) elle est plutôt saisonnière. La rivalité entre firmes établie ne porte pas sur les prix (vu la faible élasticité-prix de la demande), mais sur des paramètres hors prix à savoir l'innovation produit. Celle-ci porte principalement sur l'élargissement de la gamme des produits offerts et l'adoption d'une politique de communication intensive. Les entreprises étrangères se limitent à introduire sur le marché national des gammes déjà lancées ou en phase de déclin dans les pays développés.
- Les forces qui commandent la concurrence au sein du secteur laitier sont illustrées par le schéma qui suit :

## Chapitre 2 : Cas pratique au sein de l'entreprise Tifra-Lait

Figure n°13: schéma des 5 forces concurrentielles de secteur laitier



Source : établi par nous-mêmes.

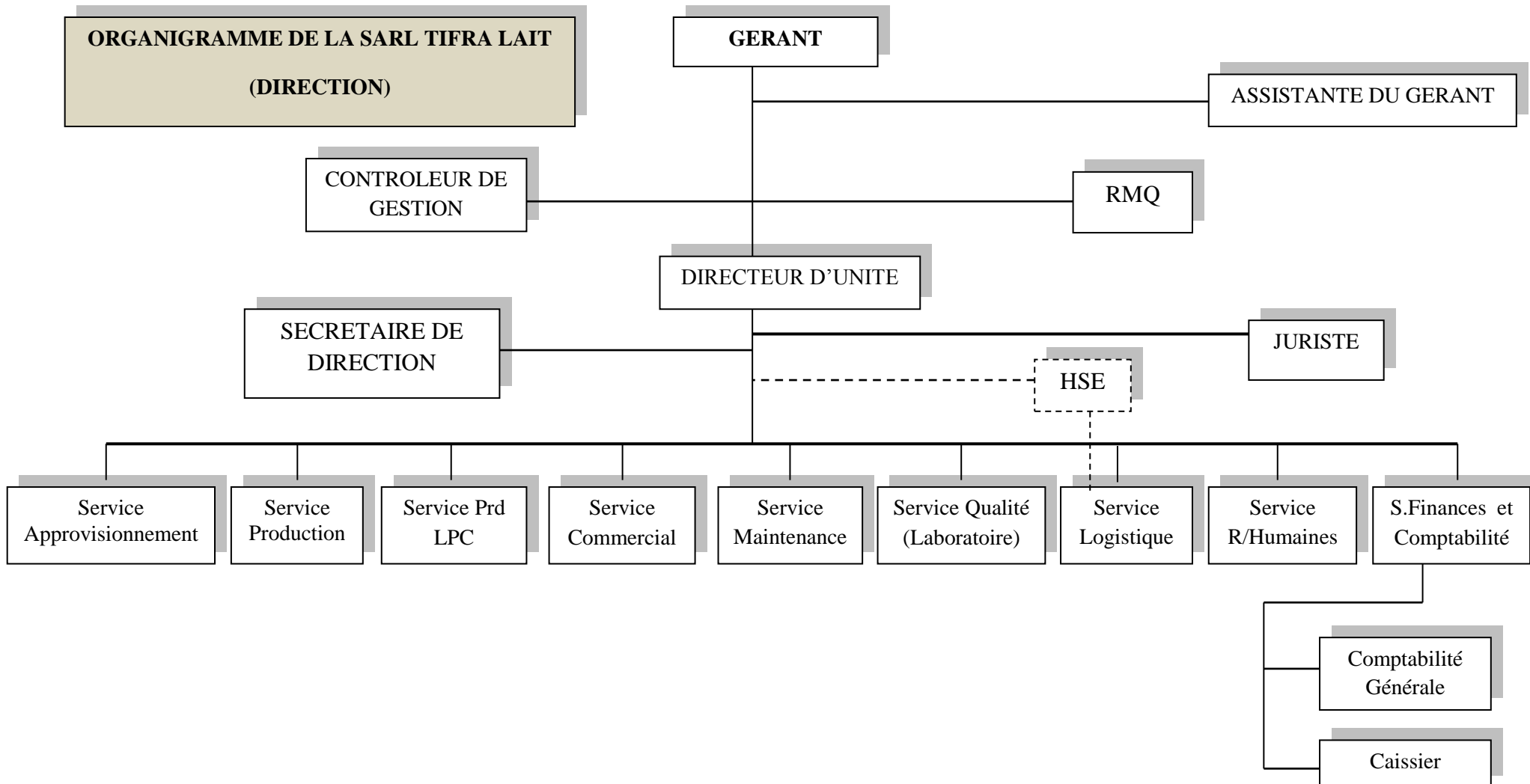
## Chapitre 2 : Cas pratique au sein de l'entreprise Tifra-Lait

---

### **Conclusion**

De nos jours, Tifra-Lait est devenue une entreprise compétitive qui influe directement sur le marché national. Elle a réussi en dépit de tout à se développer et à faire face à la concurrence au sein du marché laitier.

Tifra-lait c'est aussi l'image de la modernisation de l'économie nationale, en exerçant dans un cadre respectant l'environnement, les normes internationales de production et les droits Sociaux des travailleurs.



Source : Données de l'entreprise Tifra-Lait, 2021

## Conclusion générale

La filière est l'ensemble des agents qui concourent directement à l'élaboration d'un produit final. Elle retrace donc la succession des opérations qui, partant en amont d'une matière première ou d'un produit intermédiaire, aboutit en aval après plusieurs stades de transformations à un ou plusieurs produits finis au niveau du consommateur.

La filière lait est définie à travers ses quatre principaux maillons : la production, la collecte, la transformation-commercialisation et la consommation. A cela s'ajoute l'importation de la poudre de lait et ses dérivés(ONIL).

Elle est composée en amont par les agriculteurs, producteurs de fourrages et de graines. L'industrie laitière est le maillon le plus puissant de la chaîne laitière, elle constitue le centre de commande, permettant à la filière lait de s'adapter et d'évoluer.

L'aval connaît une croissance sans précédent et l'amont, malgré les efforts fournis par l'Etat, n'arrive pas à satisfaire toute la demande exprimée. L'essor que connaît l'aval de la filière se traduit par des investissements accrus effectués par des entreprises nationales privées et étrangères attirées par la croissance du marché.

La promotion de l'entreprise nationale vers une organisation performante est compétitive est le seul moyen de développer la filière lait en Algérie. Il convient donc de mettre en place une politique adéquate pour le développement de l'industrie laitière locale afin de permettre la réduction de la facture des importations.

La libéralisation progressive de l'économie et la restructuration de la filière lait s'accompagnent de l'émergence d'une multitude de nouveaux entrants et d'un foisonnement de circuits relativement complexes.

Dans ce contexte en pleine mutation, tous les acteurs de la filière, particulièrement les entreprises de production et de transformation laitière doivent mettre en œuvre de nouvelles stratégies concurrentielles pour répondre de manière efficace aux changements rapides de l'environnement national et international.

## **Bibliographie**

### **Livres**

- A.DAYAN, « Le Marketing industriel : le marketing appliqué aux biens et services industriel et professionnel », Paris, 1993.
- A. DAYAN, « le marketing industriel », presse universitaire de France, Paris, 1991.
- Bernard Garrette et al..., « strategor », 4<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2004.
- B. Cécile, « LE MARKETING INDUSTRIEL », Dunod, Paris, 2007.
- F. Vatin, l'industrie du lait « essai d'histoire économique », éd, L'harmattan, Paris.1990.
- F. Brulhart, « Les 7 points clés du diagnostic stratégique », éd, Eyrolles, Paris, 2009.
- F. BLANC, « Le marketing industriel VADE-MECOUM », EMS, colombelles, 2003.
- G. Johnson, et all..., « stratégies », édition Person, 7<sup>ème</sup> éd, Paris, 2005.
- J. Hassainya, M. PADILLA et S. TOZANLI, « Lait et produits laitiers en méditerranée », Paris, KARTHALA, 2006.
- J.J. Lambin, C. de Moerloose, « Marketing stratégique et opérationnel », 7<sup>ème</sup> éd, Dunod, Paris, 2008.
- Laurent HERMEL, Alain SCHOLASCH, « Le marketing industriel », ECONOMICA, Paris, 1996.
- L. L-Ortega, F. Lerov, et al..., « Stratégor », 6<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris.
- M. PORTER, « Choix stratégique et concurrence : Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence d'industrie », éd Economica, Paris, 1990.
- M. Cartier, H. Delacour, O. Joffre, « Maxi fiches de stratégies », éd Dunod, Paris,
- O. Meier, « Dico du manager », Dunod, Paris, 2000.
- P. KOTLER ; B. DUBOIS, « Marketing Management », édition Public-Union, 10 éd, paris, 2000.
- Thibaut Bidet-Mayer, T. Louisa, « A quoi servent les filières ? », édition ; presse des MINES, Paris, 2013.

### **Articles**

- Convention tripartite « DSA-Laiterie-Eleveur », Ministère de l'agriculture, du développement rural et de la pêche, N° convention15/42/250/2020, Article 2, Janvier 2020.

- Convention tripartite « DSA-Laiterie-Collecteur », Ministère de l'agriculture, du développement rural et de la pêche, N° convention15/83/2020, Article 2, Janvier 2020.

#### **Sites internet**

- <https://onil.dz/>

#### **Mémoire**

- D. Djamila, T. Lyes, « Diagnostic stratégique d'une entreprise ; Cas de Tifra-Lait Tizi-Ouzou », Mémoire de master en Marketing et Management des entreprises, UMMTO, FSEGC, 2014.

#### **Revues**

- H. SOUKI, « les stratégies industrielles et la construction de la filière lait en Algérie : portée et limites » Revue de campus, 2006.

## Liste des figures

<b>Figure n°1</b> : Exemple de filière industrielle.....	7
<b>Figure n°2</b> : Exemple simplifié du processus d'achat.....	18
<b>Figure n°3</b> : Exemple d'un centre d'achat.....	21
<b>Figure n°4</b> : La matrice des 5 forces de M. Porter.....	23
<b>Figure n°5</b> : La matrice SWOT.....	26
<b>Figure n°6</b> : Sources d'approvisionnement et circuits de collecte, commercialisation du lait.....	37
<b>Figure n°7</b> : Typologies des laiteries conventionnées avec l'ONIL (2018).....	48
<b>Figure n°8</b> : Les cartes stratégiques de l'industrie laitière.....	49
<b>Figure n°9</b> : Circuit d'approvisionnement en lait cru et poudre de lait de Tifra-Lait.....	57
<b>Figure n°10</b> : Evolution de la collecte annuelle.....	58
<b>Figure n°11</b> : Evolution de l'effectif global de Tifra-lait.....	62
<b>Figure n°12</b> : Evolution du chiffre d'affaire.....	69
<b>Figure n°13</b> : Les 5 forces concurrentielles du secteur laitier.....	72

## Liste des tableaux

<b>Tableau n°1 :</b> Production de lait dans la wilaya de Tizi-Ouzou.....	31
<b>Tableau n°2 :</b> Quantités de lait collectées dans la wilaya de Tizi-Ouzou.....	32
<b>Tableau n°3 :</b> Destination du lait non collecté (Circuit informel).....	35
<b>Tableau n°4 :</b> Quantités de lait collectées au niveau de Tifra-lait (unité de Tigzirt).....	56
<b>Tableau n°5 :</b> Evolution de l'effectif de Tifra-lait (2012-2020).....	62
<b>Tableau n°6 :</b> Situation des effectifs par niveau de formation.....	63
<b>Tableau n°7 :</b> Etat de l'effectif par tranche d'âge.....	64
<b>Tableau n°8 :</b> Evolution du chiffre d'affaire.....	68
<b>Tableau n°9 :</b> Récapitulatif de l'analyse SWOT.....	69

## TABLE DES MATIERES

### Sommaire

<b>Introduction générale.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 1 : les marchés industriels.....</b>	<b>3</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>3</b>
<b>Section1 : la notion filière.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1. Le concept de filière.....</b>	<b>4</b>
1.1.1. L'approche par secteur.....	4
1.1.2. L'approche par filière.....	4
1.1.3. Définition filière.....	4
1.1.4. Les types de filière.....	5
1.1.5. La notion de filière industrielle.....	5
<b>Section 2 : les marchés industriels.....</b>	<b>6</b>
<b>2.1. Définitions.....</b>	<b>6</b>
<b>2.2. Typologie des marchés industriels.....</b>	<b>7</b>
2.2.1. Le marché concurrentiel.....	7
2.2.2. Le monopole.....	8
2.2.3. L'oligopole.....	8
2.2.4. Le marché atteint de viscosité.....	8
<b>2.3. Les spécificités des marchés industriels.....</b>	<b>8</b>
2.3.1. Le nombre restreint de clients.....	8
2.3.2. L'hétérogénéité des clients.....	9
2.3.3. La complexité de processus d'achat.....	9
2.3.4. Des relations client – fournisseurs de longue durée.....	9
2.3.5. Des règles différentes pour le marketing-mix.....	9
<b>2.4. Les types de produits et de services industriels.....</b>	<b>10</b>
2.4.1. Les biens d'équipement.....	10
2.4.1.1. Les biens d'équipement lourds.....	10
2.4.1.2. Les biens d'équipement légers.....	10
2.4.2. Les produits bruts qui entrent dans la composition du produit de l'entreprise.....	10
2.4.2.1. Les matières premières.....	10
2.4.2.2. Les produits transformés.....	10

2.4.3. Les produits qui n'entrent pas dans la composition du produit de l'entreprise.....	11
2.4.3.1. Les consommables.....	11
2.4.3.2. Les services.....	11
<b>2.5. La mission des entreprises.....</b>	<b>11</b>
2.5.1. Production.....	11
2.5.2. Distribution.....	11
2.5.3 Service.....	11
<b>2.6. Les réseaux.....</b>	<b>12</b>
<b>Section 3 : les études en milieu industriel.....</b>	<b>13</b>
<b>3.1. Définition.....</b>	<b>13</b>
<b>3.2. Les différents types d'étude.....</b>	<b>13</b>
3.2.1. Les études qualitatives.....	13
3.2.1.1. Mise en œuvre des études qualitatives.....	14
3.2.2. Les études quantitatives.....	15
3.2.2.1. Mise en œuvre des études quantitatives.....	16
3.2.2.1.1. Le questionnaire par voie postal.....	16
3.2.2.1.2. Le questionnaire par internet.....	16
3.2.2.1.3. Le questionnaire par téléphone.....	16
3.2.2.1.4. Le questionnaire par fax.....	17
<b>3.3. Le processus d'achat.....</b>	<b>17</b>
3.3.1 Caractéristiques et contraintes de l'achat industriel.....	19
3.3.1.1. Participation de plusieurs personnes.....	19
3.3.1.2. Degré de nouveauté de l'achat.....	19
3.3.1.2.1. Le rachat à l'identique.....	19
3.3.1.2.2. Le rachat modifié.....	19
3.3.1.2.3. L'achat totalement nouveau.....	19
3.3.1.3 Pression sur le décideur.....	19
3.3.1.3.1. Montants et volumes d'achat parfois très élevés.....	20
3.3.1.3.2. Caractéristiques techniques de produits.....	20
3.3.1.3.2.1. Les contraintes liées à la demande dérivée.....	20
3.3.1.3.2.2. Les contraintes légales.....	20
3.3.1.3.2.3. Les contraintes techniques.....	20
<b>3.4. Le centre d'achat.....</b>	<b>21</b>
3.4.1. Définition.....	21

<b>Section 4: la concurrence et la compétitivité au sein du secteur laitier.....</b>	<b>22</b>
<b>4.1. Les cinq forces concurrentielles de M. Porter.....</b>	<b>24</b>
4.1.1. La rivalité intra-sectorielle.....	24
4.1.2. La menace des nouveaux entrants.....	24
4.1.3. La pression des produits et services de substitution.....	24
4.1.4. Le pouvoir de négociation des clients.....	25
4.1.5. Le pouvoir de négociation des fournisseurs.....	25
<b>4.2. Réalisation du diagnostic stratégique.....</b>	<b>25</b>
4.2.1. Le diagnostic interne (Forces et faiblesses).....	26
4.2.2. Le diagnostic externe (Opportunités et menaces).....	27
4.2.2.1. Les opportunités.....	28
4.2.2.2. Les menaces.....	28
<b>Conclusion.....</b>	<b>29</b>
<b>Chapitre 2 : cas pratique au sein de l'entreprise Tifra-Lait.....</b>	<b>30</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>30</b>
<b>Section 1 : la filière lait en Algérie : état des lieux.....</b>	<b>31</b>
<b>1.1. Organisation de la filière lait.....</b>	<b>31</b>
1.1.1. Organisation de la filière formelle.....	31
1.1.1.1. Le producteur de lait (Eleveur).....	31
1.1.1.2. Le collecteur.....	31
1.1.1.3. Le centre de collecte.....	32
1.1.1.4. La laiterie.....	33
1.1.1.5. L'office National et Interprofessionnel du Lait (ONIL).....	34
1.1.2. Organisation de la filière informelle.....	35
1.1.2.1. La filière crémerie.....	35
1.1.3. Le rôle des collecteurs.....	36
1.1.3.1. Leur rôle dans la filière formelle.....	36
1.1.3.2. Leur rôle dans la filière informelle.....	37
<b>1.2. Encadrement de la filière lai dans la wilaya de Tizi-Ouzou.....</b>	<b>37</b>
1.2.1. La convention tripartite « DSA-Laiterie-Eleveur ».....	37
1.2.2. La convention tripartite « DSA-Laiterie-Collecteur ».....	37
1.2.3. Droits et obligation de la DSA.....	39
1.2.4. Droits et engagement de la laiterie.....	39
1.2.5. Droits en engagement de l'éleveur.....	41

1.2.6. Droits et obligation du collecteur.....	42
1.2.7. Organisation de la collecte.....	43
1.2.8. Prix d'achat du lait.....	43
1.2.9. Primes de soutien à la production.....	44
1.2.10. Modalités et délais de paiement (producteur).....	44
1.2.11. Modalités et délais de paiement (collecteur).....	45
<b>Section 2: le marche du lait et dérivés (structure et stratégie) .....</b>	<b>45</b>
<b>2.1. Le paysage industriel laitier.....</b>	<b>45</b>
2.2. Typologies des industries laitières en Algérie.....	46
2.2.1. Selon la structure générale de l'entreprise.....	46
2.2.2. Selon la matière première utilisée.....	46
<b>2.3. Les ressources des industries laitières.....</b>	<b>47</b>
<b>2.4. Les cartes stratégiques de l'industrie laitière.....</b>	<b>48</b>
<b>Section 3: Présentation générale de l'entreprise Tifra-Lait.....</b>	<b>50</b>
<b>3.1. Création et développement de Tifra-Lait.....</b>	<b>50</b>
<b>3.2. Missions et projets de Tifra-Lait.....</b>	<b>52</b>
3.2.1. Missions de l'entreprise.....	52
3.2.2. Projet de l'entreprise.....	52
<b>3.3. Activités de la SARL Tifra-Lait.....</b>	<b>52</b>
3.3.1. Service secrétariat.....	52
3.3.2. Service commercial.....	53
3.3.3. Service collecte.....	53
3.3.4. Service approvisionnement.....	53
3.3.5. Service gestion des ressources humaine(GRH).....	53
3.3.6. Service production .....	53
3.3.7. Service parc et moyens généraux.....	54
3.3.8. Services laboratoire.....	54
3.3.9. Service comptabilité.....	54
<b>3.4. Les domaines d'activités de Tifra-Lait.....</b>	<b>54</b>
<b>3.5. Les fonctions de l'entreprise Tifra-Lait.....</b>	<b>55</b>
3.5.1. La fonction approvisionnement.....	55
3.5.1.1. Mise en œuvre de la procédure d'achat.....	55
3.5.1.2. Approvisionnement en eau .....	56
3.5.1.3. Approvisionnement en lait .....	56

3.5.1.3.1. La poudre de lait.....	56
3.5.1.3.2. Le lait cru .....	56
3.5.2. La fonction production.....	59
3.5.2.1. La gamme de produits.....	59
3.5.2.2. Processus de fabrication du lait pasteurisé.....	60
3.5.3. La fonction gestion des ressources humaines.....	62
3.5.3.1. L'évolution de l'effectif global.....	62
3.5.3.2. Niveau de formation du personnel.....	63
3.5.3.3. Structure des effectifs par tranche d'âge.....	64
3.5.3.4. Mise en œuvre de la procédure de recrutement et de formation.....	65
3.5.4. La fonction commerciale.....	66
3.5.4.1. Mise en œuvre de la procédure commerciale pour les pâtes molle.....	66
3.5.4.2. Gestion des stocks et traitement des réclamations clients.....	67
3.5.4.3. Supervision et mesure de la satisfaction client.....	67
3.5.5. La fonction comptabilité et finance.....	67
3.5.5.1. Evolution du chiffre d'affaire.....	67
<b>Section 4 : La concurrence et la compétitivité au sein du marché laitier.....</b>	<b>68</b>
<b>4.1. Diagnostic stratégique de l'entreprise Tifra-Lait.....</b>	<b>68</b>
4.1.1. Analyse interne (forces et faiblesses).....	68
4.1.1.1. Les forces.....	68
4.1.1.2. Les faiblesses.....	69
4.1.2. Analyse externe (opportunités et menaces).....	71
4.1.2.1. Opportunités.....	71
4.1.2.2. Menaces.....	71
<b>4.2. La concurrence et la compétitivité au sein du secteur laitier.....</b>	<b>72</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>74</b>
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>75</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>76</b>
<b>Liste des tableaux et des figures.....</b>	<b>77</b>

