

---

# La Recherche Des Determinants De La Competitivite Des Entreprises A Base De L'approche Filiere (Cas De La Laiterie Hodna Lait De Msila)

The Research Of The Determinants Of The Competitiveness Of Companies Based On The Sector Approach (Case Of The Dairy Hodna Milk Of Msila)

**BENELBAR M'hamed**

Université Mohamed BOUDIAF de M'sila, Algérie

[m'hamed.benelbar@univ-msila.dz](mailto:m'hamed.benelbar@univ-msila.dz)

**MEHADI Salem**

Université Mohamed BOUDIAF de M'sila, Algérie

[salem.mehadi@univ-msila.dz](mailto:salem.mehadi@univ-msila.dz)

Received: 21/03/2020

Accepted: 10/05/2020

Published: 29/06/2020

---

## Résumé:

L'analyse de filière est un concept qui relève d'une approche méso-économique, faisant rupture avec l'opposition entre les démarches micro et macroéconomique. L'approche filière a le mérite d'incorporer des activités qui ne sont pas prises en compte dans l'approche sectorielle et/ou l'analyse par branche. Il s'agit pour cet article d'appliquer l'approche filière sur le cas de la laiterie Hodna lait de Msila en analysant les différents acteurs de la filière lait en Algérie afin de comprendre leurs comportements et stratégies puis suggérer des solutions aux problèmes auxquels fait face la laiterie et donc renforcer sa compétitivité.

**Mots clés:** Approche filière, filière lait en algerie, enterprise hodna lait de msila, déterminants de la compétitivité.

**Jel Classification Codes:** G11, H32, H43.

## Abstract:

Sector analysis is a concept that comes from a meso-economic approach, breaking with the opposition between micro and macroeconomic approaches. The value chain approach has the merit of incorporating activities which are not taken into account in the sectoral approach and / or the analysis by branch. For this article, it is a matter of applying the chain approach to the case of the Hodna milk factory in Msila by analyzing the different players in the milk sector in Algeria in order to understand their behaviors and strategies and then suggest solutions to the problems faced. facing the dairy and therefore strengthening its competitiveness.

**Keywords:** Supply chain approach, supply chain milk in Algeria, hodna milk company from msila, determinants of competitiveness.

**Jel Classification Codes:** G11, H32, H43.

\*Auteur correspondant: BENELBAR M'hamed, Email: [m'hamed.benelbar@univ-msila.dz](mailto:m'hamed.benelbar@univ-msila.dz).

## 1. Introduction:

La recherche des facteurs de formation, de préservation et d'amélioration de la compétitivité est la priorité de toute entreprise qui ambitionne d'avoir une longueur d'avance sur ses rivaux, notamment dans le contexte actuel de forte concurrence. Les déterminants de la compétitivité se créent tout au long du processus d'élaboration d'un produit, d'où la nécessité de recourir aux apports de l'approche filière dans ce domaine.

La problématique à laquelle nous essayons de répondre au terme de ce travail est la suivante :

**Quels sont les apports de l'approche filière dans le renforcement de la compétitivité des entreprises économiques (cas de la laiterie Hodna lait de Msila)?** Cette principale question peut se décomposer en deux questions secondaires ci-dessous :

- De quoi traite l'approche filière et que suggère-t-elle pour hisser le niveau de compétitivité des entreprises économiques ?
- Que suggère l'approche filière pour renforcer la compétitivité de la laiterie Hodna lait ?

Afin de mieux encadrer la présente recherche, nous anticipons d'une manière préliminaire et globale les réponses aux questions soulevées ci-dessus par le biais des hypothèses ci-après :

- **Première hypothèses** : L'analyse de filière est un concept qui relève d'une approche méso-économique, faisant rupture avec l'opposition entre les démarches micro et macroéconomique. Elle propose d'analyser les acteurs économiques d'une filière afin de comprendre leurs comportements et stratégies puis suggérer des solutions aux problèmes auxquels ils sont confrontés. L'approche filière a le mérite d'incorporer des activités qui ne sont pas prises en compte dans l'approche sectorielle et/ou l'analyse par branche.

- **Deuxième hypothèses** : Etant donné que l'approche filière s'intéresse à l'analyse par produit, depuis l'origine des intrants jusqu'aux services après vente octroyés aux consommateurs (ou utilisateurs), les résultats du diagnostic effectué devrait apporter des suggestions relatives à l'ensemble des niveaux de la filière lait qui incluent la culture des fourrages, les techniques d'élevage laitier, la collecte du lait cru ou l'importation de la poudre de lait, le processus de transformation, la distribution des produits finis et les services après vente.

Ainsi, deux parties composent le présent travail, la première est théorique et traite de « L'approche filière comme cadre d'analyse des facteurs de compétitivité d'une firme » et se fragmente également en deux sous-parties, qui sont : « Historique, définitions et rôle de l'approche filière » et « Les critères de catégorisation des études de filière ». La deuxième partie quant à elle, est pratique et consiste à l'application de l'approche filière sur le cas de la laiterie Hodna lait.

## 2. L'APPROCHE FILIERE COMME CADRE D'ANALYSE DES FACTEURS DE COMPETITIVITE D'UNE FIRME

Nous avons abouti à ce que les facteurs de compétitivité d'un produit ne se restreignent pas à la phase de production mais concernent toutes les phases qui concourent à la réalisation de ce produit allant de la phase initiale (recherche et conception) pour le cas des produits industriels (fabrication d'une voiture ou d'un médicament) jusqu'à la phase finale (consommation). Il apparaît en toute évidence opportun de recourir à l'approche filière qui s'adapte minutieusement avec pareil objectif, à savoir : analyser tout le parcours acheminé par un produit donné en le découpant bien entendu en successions de tâches élémentaires. L'approche filière a le

mérite d'incorporer des activités qui ne sont pas prises en compte dans l'approche sectorielle et/ou l'analyse par branche à l'aide d'un découpage vertical et en se focalisant particulièrement sur les relations intersectorielles des activités qui concourent à la vie économique d'un produit afin de mieux comprendre le fonctionnement et la cohérence de l'ensemble (Padilla et Bencharif, 2001). Nous allons nous intéresser dans ce qui suit aux apports de l'approche filière à l'analyse de la compétitivité d'un produit et la détermination de ses facteurs.

### 2.1. Historique, définitions et rôle de l'approche filière

Le concept filière est fréquemment employé depuis les années 1970 dans le cadre de travaux en économie industrielle. L'approche méso-économique se trouve au milieu entre la microéconomie qui s'intéresse à l'étude du comportement individuel des agents économiques et la macroéconomie qui s'intéresse au résultat agrégé des activités économiques.

Aux cours des années soixante, l'analyse traditionnelle d'une industrie ou d'un marché donnés à l'aide du modèle Structure-Comportement-Performance (SCP) a évolué aux Etats-Unis pour incorporer dans l'analyse, les interactions entre marchés interreliés, d'où la nécessité d'une bonne coordination entre les intervenants dans le but d'améliorer les performances de la filière entière. C'est le début de l'émergence et du développement de l'approche filière. En parallèle, les économistes français ont fondé l'économie agro-alimentaire et ce en étendant le champ traditionnel de l'économie agricole qu'ils trouvaient trop limité aux questions de production agricole pour intégrer la commercialisation et la consommation. Puis, ils ont cherché à clarifier le concept de filière, appliqué par la suite à l'analyse de nombreuses filières agro-alimentaires.

Nous nous limitons ci-dessous à quelques définitions données par des auteurs de référence, parmi lesquels : MONTIGAUD, MORVAN et FABRE.

Selon MONTIGAUD (Oussalem, 2009, p9) : « La filière n'est pas un outil de l'analyse économique, ce n'est pas non plus une méthode permettant d'observer directement le comportement des entreprises. C'est le fait de prendre en compte la succession d'activités, étroitement imbriquées les une par rapport aux autres, liées verticalement par l'appartenance à un même produit ou à des produits voisins et dont l'objectif principal semble être de répondre aux besoins des consommateurs. ». La démarche de MONTIGAUD pour l'analyse de filière est la plus utilisée dans les travaux scientifiques qui s'intéresse à ce genre de questions. MONTIGAUD considère que pour étudier une filière, il faut définir avec le plus de précisions possible (BRAZ, 2004, 18) :

- Les produits retenus (matières premières ou produits finis) ;
- La « hauteur » de la filière, c'est-à-dire la succession des opérations intervenant sur le produit agricole de base de la production à la mise en marché, en passant par la transformation et le transport ;
- Sa « largeur », c'est-à-dire les différents sous-systèmes cohérents qui la composent du point de vue des moyens et des techniques mis en œuvre (industriel, semi- industriel, artisanal, autarcique) ;
- Son « épaisseur », c'est-à-dire l'ensemble des produits et des activités productives conjoints au produit étudié ;
- Les espaces (échelles) géographiques pertinents vis-à-vis de la réalisation des différentes phases de production, transformation et consommation du produit ;
- L'espace temporel pris en compte dans l'analyse.

## la recherche des déterminants de la compétitivité des entreprises à base de l'approche filière (cas de la laiterie Hodna lait de Msila)

---

La notion de la filière selon Yve MORVAN ((Oussalem,2009,p9): « Dans le domaine strictement économique, la filière de production évoque l'idée d'une suite obligée d'opérations s'emboîtant les unes dans les autres, le long d'un fil, de haut en bas ; chaque opération assure la production d'un bien utilisé pour l'opération suivante...la filière est perçue comme un enchaînement d'activités aboutissant à la mise à disposition d'un bien au consommateur final, situé à l'extrémité du processus.

Alors que FABRE définit la filière comme suit ((Oussalem,2009,p10): « On appelle filière de production l'ensemble des agents (ou fraction d'agents) économiques qui concourent directement à l'élaboration d'un produit final. La filière retrace donc la succession des opérations qui, partant en amont d'une matière première – ou d'un produit alimentaire- aboutit en aval, après plusieurs stades de transformation /valorisation à un ou plusieurs produits finis au niveau du consommateur. Plus précisément, l'ensemble des agents qui contribuent directement à la production puis à la transformation et à l'acheminement jusqu'au marché de réalisation d'un même produit agricole (ou d'élevage).

D'une manière générale, l'analyse filière doit constituer (MORVAN 1985):

- un outil de description technico-économique ;
- Une modalité de découpage du système productif ;
- Une méthode d'analyse de la stratégie des firmes ;
- Un instrument de politique industrielle.

Ce rôle confié à l'approche filière va être atteint à travers des actions qui consistent à :

- Identifier les acteurs qui interviennent directement ou indirectement (privé ou public) dans le système filière et spécifier le rôle de chacun;
- Repérer les forces et faiblesses de la filière pour concevoir les politiques et les actions à mener en vue de renforcer les premières et résoudre les secondes ;
- suivre l'évolution des coûts par activité et analyser le système de formation des prix des produits finis afin de pouvoir estimer le niveau de rentabilité dans la filière.
- analyser les liaisons intersectorielles, identifier les synergies et les relations de coopération et/ou d'influence ainsi que connaître les caractéristiques de la concurrence.

### 2.2. Les critères de catégorisation des études de filière

Il faut savoir qu'il existe différents types d'études de filière. Ils sont catégorisés selon les objectifs poursuivis par le chercheur et des critères bien définis. Les critères généralement retenus sont : le type même de produit, le caractère descriptif et/ou analytique de l'étude, le niveau d'étude et l'approche disciplinaire des réalisateurs de l'étude.

Le tableau ci-dessous récapitule les différents intervenants d'une filière et leurs activités correspondantes.

**Tableau 1:** Intervenants et activités typiques d'une filière

Intervenants	Activités
Fournisseur d'intrants	<b>Production, distribution et vente d'intrants</b>
Producteurs	<b>Production agricole, animale, halieutique, forestière, Achat d'intrants, vente de produits, stockage</b>
Commerçants	
° Collecteurs	<b>Collecte auprès de producteurs, vente au grossiste (dans le cas particulier de l'élevage, maquignons)</b>
° Grossistes	<b>Achat auprès de collecteurs, stockage, distribution, transport, vente aux détaillants</b>
° Détaillants	<b>Achat au grossiste, emballage, vente aux consommateurs</b>
° Import/export	<b>Importation et exportation de produits et d'intrants</b>
Agents intermédiaires	
° Courtiers	<b>Mettre en liaison acheteurs et vendeurs, négocier les termes de vente et d'achat</b>
° Spéculateurs	<b>Achat, stockage, vente, prise en charge du risque de variation du prix et de mévente du produit</b>
Transporteurs	<b>Transport, stockage, distribution</b>
Transformateurs	<b>Stockage, transformation, emballage, conditionnement (dans le cas particulier du bétail, abatteur)</b>
Restaurants/café/cantines	<b>Restauration collective</b>
Consommateurs	<b>Achat, stockage, préparation culinaire, consommation</b>
Secteur industriel	<b>Achat de produits agricoles pour consommation intermédiaire ou transformation</b>

Source : R. AUDETTE, S. LARIVIÈRE et F. MARTIN, Analyse de filière dans le secteur agroalimentaire, Économie rurale INC, JANVIER 1995, p 09.

### 2.2.1. Le type de produit :

Il existe deux types de biens : les biens échangeables et les biens non échangeables. On entend ici par biens échangeables ceux qui s'échangent sur le marché international (l'étude de filière de ce type de biens incorpore en plus des intervenants intérieurs, les intervenants sur le marché international ou régional dans le cas où les biens s'échangent seulement sur le marché régional) tandis que les biens non échangeables sont ceux qui font objet d'échange sur le marché intérieur ( par conséquent, l'étude de filière de ce type de biens prend en compte uniquement les intervenants intérieurs).

## la recherche des déterminants de la compétitivité des entreprises à base de l'approche filière (cas de la laiterie Hodna lait de Msila)

---

### 2.2.2. Le caractère descriptif et/ou analytique de l'étude :

L'étude est descriptive si son objet consiste à savoir "Qui fait quoi?" dans la filière et elle est analytique si son objet consiste à savoir "Pourquoi les agents économiques font ce qu'ils font?".

L'approche descriptive permet de connaître ce qui se passe dans la filière étudiée alors que l'approche analytique permet de comprendre le comportement des agents économiques dans un premier temps et de faire des suggestions en direction des responsables pour mettre en valeur les comportements idéaux et améliorer les comportements non souhaités dans un deuxième temps. Il apparaît clairement que les deux approches sont complémentaires et que l'étude descriptive doit venir en premier.

### 2.2.3. Le niveau d'étude :

Pour l'étude d'une filière, trois niveaux peuvent être distingués. En effet, il s'agit de l'étudier au niveau macro-économique en cherchant à déterminer la place de cette filière dans l'économie nationale et dans ses relations avec le reste du monde. Le deuxième niveau d'étude est micro-économique en cherchant à connaître le comportement d'une catégorie spécifique d'intervenants dans la filière. Enfin le troisième niveau d'étude se situe entre les deux premiers, il s'agit du niveau méso-économique où il est question de s'interroger sur les relations horizontales et verticales entre les intervenants dans la filière, les relations de la filière avec d'autres filières et avec les marchés de facteurs de production.

### 2.2.4. Les variables clés de l'étude de filière selon l'approche disciplinaire :

Au cours de la réalisation de l'étude de filière, l'auteur est tenu de centrer son intérêt sur un certain nombre de variables, à savoir entre autres:

- Les variables techniques (le processus de production et de transformation du produit, le taux de perte à l'usinage ou au stockage, le contrôle sanitaire, l'évolution de la production et du rendement, etc.);
- les variables financières (le calcul des coûts et des marges à chaque niveau de la filière, la rentabilité financière, etc.);
- les variables économiques (les avantages comparatifs, la compétitivité, la rentabilité économique, l'équilibre du marché, etc.);
- les variables sociales (les hommes et les femmes, les nationaux et les étrangers, la répartition des bénéfices entre niveaux de la filière et entre catégories d'intervenants comme les gros et les petits producteurs, les producteurs excédentaires et déficitaires, etc.).

## 3. ETUDE PRATIQUE : APPLICATION DE L'APPROCHE FILIERE POUR L'ETUDE DE LA FILIERE LAIT ET DERIVES EN ALGERIE (CAS DE LA LAITERIE HODNA-LAIT)

Afin de réaliser le cas pratique de cette étude, nous avons opté pour la laiterie Hodna-lait en lui appliquant les principes de l'approche filière dans l'objectif d'apprécier la compétitivité de l'entreprise et situer son positionnement concurrentiel par rapport aux grands rivaux de la filière laitière algérienne. Au terme de l'analyse filière nous pouvons proposer les mesures à prendre en compte dans l'élaboration de la stratégie de développement de la laiterie Hodna-lait devant améliorer son niveau de compétitivité.

### 3.1. Etude macro- économique de la filière lait en Algérie

Le premier niveau d'analyse basé sur l'approche filière est le niveau macro- économique. Ce niveau de l'étude filière cherche à déterminer la place de la filière lait dans l'économie nationale et dans ses relations avec le reste du monde. Nous nous contentons pour notre cas de mettre en exergue et analyser le rôle des différents acteurs qui interviennent directement ou indirectement dans la filière lait en Algérie.

L'Etat: Les pouvoirs publics interviennent dans la filière lait par différents instruments dont la finalité est de réguler un marché aussi sensible pour la population. Le prix administré est appliqué sur le lait pasteurisé conditionné en sachet. Ce produit est également exonéré de TVA. L'octroi de subvention au profit des éleveurs, collecteurs et transformateurs de lait cru représente un autre instrument employé par l'Etat afin de réguler le marché et garantir l'intérêt de tous les acteurs.

Les transformateurs: L'ouverture de l'économie algérienne et les politiques d'encouragement des investissements directs étrangers (implantation de quelques firmes multinationales) ont entraîné la diversification des produits laitiers (lait de type UHT conditionné en bouteille et en tétra pack, les yaourts et les crèmes desserts, les fromages...etc.) sur le marché national. La concurrence au sein de la filière laitière en Algérie se manifeste aux niveaux des prix, disponibilité et qualité des produits. Pour le segment « lait pasteurisé en sachet » (LPS) est accaparé par le groupe public GIPLAIT avec ses différentes filiales car le prix du sachet est administré dans le but de protéger le pouvoir d'achat des consommateurs les plus vulnérables. Ce qui fait que ce segment n'est pas rentable et à faible marge, n'incitant pas à la concurrence. Par contre, le segment « yaourt » est dominé par les entreprises du secteur privé. Selon le Magazine spécialisé dans le domaine agro-alimentaire Agroligne (N° 97 - Novembre / Décembre 2015), on trouve en tête l'entreprise SOUMMAM avec environ 45 % du marché et la multinationale DANONE avec environ 25 % suivi par Hodna et Trèfle. Mais avec le rachat d'une partie de la laiterie privée Trèfle Spa en juin 2015 par la multinationale DANONE, sa part de marché devrait se conforter davantage.

Le marché national des produits laitiers intéresse les concurrents indirects qui se trouvent dans le marché agroalimentaire tels que le premier groupe privé algérien, en l'occurrence Cevital Spa, et l'entreprise NCA (Nouvelle Conserverie Algérienne) spécialisée dans la production des Jus et conserves tomate. En effet le groupe Cevital a tenté vainement d'y pénétrer par voie de partenariat avec la multinationale « Unilever » suite au refus de celle-ci d'accepter la condition relative à l'entrée réciproque par échange d'actions entre les deux partenaires, exigée par l'entreprise algérienne. La NCA quant à elle, a pénétré le sous secteur des produits laitiers en lançant en 2005 le produit LINA qui est un lait UHT. La non rentabilité du produit en question a contraint la NCA de l'arrêter suite à la hausse des prix internationaux de la poudre de lait qui représente une part importante des coûts de production.

Les firmes multinationales déjà implantées en Algérie sous différentes formes (sous licence comme Yoplait et accord de franchise comme Candia) et qui sont spécialisées dans des niches très proches des yaourts peuvent également élargir leurs activités au segments des « Yaourts ».

Les collecteurs du lait cru: La collecte de lait en Algérie est très faible par rapport aux quantités produites. Le taux d'intégration correspondant à la part du lait collecté dans les quantités totales produites montre que la

## la recherche des déterminants de la compétitivité des entreprises à base de l'approche filière (cas de la laiterie Hodna lait de Msila)

---

production laitière en Algérie est très faiblement intégrée à la production industrielle des laits et dérivés et la satisfaction des besoins de l'industrie de transformation se fait par le recours accru aux importations. Le faible taux de collecte de lait cru est dû principalement au fait que les éleveurs préfèrent vendre le lait à des prix rémunérateurs aux particuliers que de le céder aux entreprises de transformation et offices laitiers à des prix inférieurs. Ce qui rend également le taux de collecte dérisoire et les coûts onéreux et la faiblesse de la quantité de lait collecté au kilomètre suite à la forte dispersion des exploitations. Un écart important sépare le prix de revient d'un litre de lait reconstitué issu de la poudre importée et le coût de revient d'un litre de lait cru (le premier oscille entre 12 et 16 DA/L et le second se situe entre 30 et 40 DA/L) ;

Les distributeurs : Mis à part les groupes Blanky, Arcofina et Cevital qui disposent de plusieurs supermarchés, le marché algérien de la grande distribution est quasiment vierge, c'est pourquoi il pourrait devenir attractif pour les multinationales et les entreprises locales. L'implantation de la multinationale « Carrefour » qui compte parmi les géants de la grande distribution au niveau mondial a échoué à cause des obstacles liés aux difficultés d'accès au foncier faute de disponibilité de grandes surfaces dans les grandes agglomérations et complexité des démarches nécessaires pour les obtenir. En effet, la multinationale « Carrefour » a mis fin à son alliance avec le partenaire algérien Ardis (filiale du groupe Arcofina) en 2009.

Les importateurs de la poudre de lait et autres ingrédients : Le recours aux importations est accru au point où l'approvisionnement des laiteries est assuré en grande partie par la poudre de lait importée. Il apparaît donc que la filière lait en Algérie est fortement dépendante en amont du marché mondial. Cette dépendance est plus inquiétante compte tenu d'une production mondiale de lait qui croît lentement face à une demande mondiale en forte croissance boostée notamment par les pays en développement. L'augmentation des prix de la poudre de lait sur le marché international engendre l'alourdissement des coûts de transformation sans que le prix de vente ne change (prix administré).

Concernant les autres inputs rentrant dans le processus de production des laiteries, il semble qu'ils sont bien intégrés au marché local. C'est le cas du sucre et des emballages qui sont produits localement.

Les consommateurs : Le modèle de consommation des ménages algériens concernant les produits laitiers se rapproche de plus en plus du modèle occidental. La consommation du lait et dérivés a connu une forte amélioration en quantité et en variété. En effet, trois facteurs expliquent cette tendance : la croissance démographique, l'urbanisation et l'amélioration du pouvoir d'achat. Néanmoins, une distinction existe entre l'évolution de la demande nationale en lait de consommation et celle des produits dérivés. La première croît à un rythme lent (niveau de consommation proche de la saturation), par contre, la seconde (consommation des yaourts, fromage et glaces) croît à une cadence élevée.

L'émergence de la culture BIO dans les pays développés suite à la prise de conscience des consommateurs quant aux risques liés à la consommation des produits de transformation en général et des produits laitiers en particulier, incitent les consommateurs à chercher de plus en plus des substituts non nocifs à leur santé. Cette culture commence à se faire une place en Algérie, notamment la catégorie aisée de

consommateurs disposant d'un revenu important leur permettant d'acquérir par conviction ou par imitation les produits BIO réputés pour leur apport nutritionnel riche et sain mais dont les prix sont élevés.

### 3.2. Etude micro- économique de la filière lait en Algérie (cas de la laiterie Hodna-lait)

Le deuxième niveau d'analyse basé sur l'approche filière est le niveau micro- économique. Ce niveau de l'étude filière cherche à approfondir l'analyse du comportement d'une catégorie spécifique d'intervenants dans la filière. Pour ce qui est de la filière lait, le niveau micro- économique de l'étude est consacré au cas de la laiterie Hodna-lait de Msila. Mais avant d'entamer cette analyse, nous procédons d'abord à la présentation de l'entreprise Hodna-lait. C'est une société à responsabilité limitée (SARL), spécialisée dans la production de lait et dérivées dont son capital social est de 1.800.000.000 DA. Elle est implantée dans la zone industrielle de M'Sila et s'étale sur une superficie de six hectares dont quatre sont bâtis. La création de l'entreprise est relativement récente et date du 22/11/1998, son activité initiale consistait à produire du lait pasteurisé partiellement écrémé d'une capacité de 40 000 L /jour. En 2004, l'entreprise a élargi ses activités en se lançant dans la production des yaourts. Actuellement, Hodna-lait compte parmi les plus importants acteurs de la filière laitière en Algérie.

Au début de sa création, l'entreprise possédait une seule unité de production de lait en sachet puis la politique d'investissement adoptée jusqu'à 2014 (avec des montants relativement colossaux investis soient à titre d'exemple 3799650000 DA, 4345657119 DA, 5205101783 DA et 4873019089 DA respectivement en 2008, 2012, 2013 et 2014) a permis à l'entreprise de disposer de plusieurs unités de production équipées de machines de conditionnement de haut niveau technologique avec de grandes capacités de production (unité de yaourt aromatisé ferme, yaourt brassé aromatisé et fruité, unité de crème dessert et flan au caramel de nappage, une unité de yaourt à boire, lait caillé, petit lait et lait de vache en bouteilles d'un litre, unité de production de pâte fraîche, unité de lait U.H.T, un atelier de crème dessert et extension de l'unité de yaourt à boire). Les efforts d'investissement ont progressivement contribué au renforcement des capacités de production de Hodna-lait, qui sont passées de 438000 litre/jour à 798000 litre/jour puis à 985520 litre/jour respectivement en 2009, 2011 et 2014.

Hodna-lait dispose de six laboratoires, à raison d'un laboratoire pour chaque atelier et un laboratoire central. En plus, Hodna-lait investit dans la formation de son personnel à l'intérieur du pays et à l'étranger et consacre annuellement 2% de son chiffre d'affaires pour la formation. Elle a également procédé à l'instauration d'un système décentralisé axé sur la création et l'innovation en octroyant des promotions et des primes de motivation pour toutes les initiatives allant dans ce sens.

Après avoir présenté brièvement l'entreprise Hodna-lait, nous procédons ci-après au diagnostic interne de la laiterie. La première stratégie de différenciation adoptée par Hodna lait remonte en 2004 quand celle-ci a opté pour les produits dit « traditionnels », en l'occurrence ; petit lait et le lait caillé (laben et rayeb). Elle était la seule à mettre sur le marché du laben et rayeb sans ajouter d'autres ingrédients de substitution au lait (amidon ou autres). L'ajout d'ingrédients de substitution au lait a pour objectif la réduction des coûts car la poudre de lait utilisée est plus chère que les ingrédients ajoutés. Par cette particularité, Hodna lait a pu chapoter ce segment du marché au niveau national.

## la recherche des déterminants de la compétitivité des entreprises à base de l'approche filière (cas de la laiterie Hodna lait de msila)

---

Les efforts déployés en matière d'investissement par la laiterie Hodna lait ont permis l'accroissement des volumes de production et diversification d'activité puisqu'ils ont doté l'entreprise de plusieurs unités de production équipées de machines de conditionnement de haut niveau technologique avec de grandes capacités de production. Cela a engendré la diminution des coûts fixes et réalisation des économies d'échelle.

L'une des démarches pour lesquelles Hodna-lait octroie un intérêt particulier, la démarche qualité. Effectivement, comme nous l'avons souligné auparavant dans la présentation, Hodna-lait dispose de six laboratoires, à raison d'un laboratoire pour chaque atelier et un laboratoire central. En plus, Hodna-lait investit dans la formation de son personnel à l'intérieur du pays et à l'étranger et consacre annuellement 2% de son chiffre d'affaires pour la formation. Elle a également procédé à l'instauration d'un système décentralisé axé sur la création et l'innovation en octroyant des promotions et des primes de motivation pour toutes les initiatives allant dans ce sens.

### **3.3. Etude méso- économique de la filière lait en Algérie (cas de la laiterie Hodna-lait)**

Le troisième niveau d'analyse basé sur l'approche filière se situe entre les deux premiers (macro et micro), il s'agit du niveau méso-économique où il est question de s'interroger sur les relations horizontales et verticales entre les intervenants dans la filière lait en Algérie (cas de la laiterie «Hodna-lait»). Ceci dit qu'il faut identifier les relations de la filière lait avec d'autres filières et avec les marchés de facteurs de production, c'est-à-dire il y a lieu d'analyser les liaisons intersectorielles, identifier les synergies entre-eux et chercher les relations de coopération et/ou d'influence pour mieux connaître les caractéristiques de la concurrence au sein de la filière.

En Algérie le coût des intrants agricoles représente une part importante des coûts de production des produits alimentaires comparativement aux autres types de coûts tels que les coûts de transformation, de marketing, de distribution, de recherche et développement...etc.). Cette situation est problématique dans la mesure où ces intrants agricoles proviennent en grande partie de l'étranger. En effet, la production nationale du lait demeure loin de couvrir les besoins de consommation de la population. Le déficit est assuré par les importations qui rangent notre pays parmi les premiers pays importateurs de cette denrée au monde. Une part importante du budget de l'Etat s'évapore depuis l'indépendance sans que la problématique de la sécurité alimentaire de la population en ce produit vital soit atteinte et sans que les décideurs parviennent à une issue à ce mal structurel. Le plus grave encore, est que ces importations ont tendance à augmenter d'une année à une autre et menace l'avenir des industries de transformation en matière de dépendance en amont. Il apparaît clairement l'existence d'une désarticulation entre le secteur agricole (élevage laitier) et le secteur des industries de transformation (production des laits et dérivés). D'où, les liaisons intersectorielles fragiles et faiblesse de synergies entre les deux secteurs d'activité. Ce manque de coopération et de complémentarité trouve son explication dans l'incapacité des pouvoirs publics d'élaborer une politique laitière proprement dite dans le cadre des différents plans de développement hormis les quelques mesures incitatives destinées à encourager la production et dont l'impact n'a pas été significatif, du moment que l'élevage demeure en majorité extensif et faiblement productif. En effet, la faible production fourragère, la cherté des aliments concentrés et le recours

marginal aux techniques modernes d'élevage ne permettent pas la mise en place d'un système de production laitière intensif.

Ce déficit peut s'expliquer par l'étroitesse de la superficie agricole consacrée aux cultures fourragères et l'insuffisance de la pluviométrie. La superficie agricole utile (SAU) en Algérie ne représente que 3% de la superficie totale (soit huit millions d'hectares) faisant naître une concurrence acharnée entre les cultures fourragères et les cultures dites spéculatives (l'arboriculture et le maraîchage), lesquelles garantissent des revenus satisfaisants aux agriculteurs. Le manque des précipitations sur la plupart des régions du territoire algérien freine considérablement la production fourragère suite à l'impossibilité de pratiquer l'intensification dans les zones aride et semi-aride d'une part et le fait que les zones les plus dotées en pluie (le Nord-est notamment) sont à dominante montagnaise, la raison pour laquelle les rendements demeurent faibles. S'ajoute à tout ça l'étroitesse des périmètres irrigués malgré l'engagement ferme des décideurs dans le cadre des plus récentes politiques agricole et rurale (PNDAR et renouveau agricole et rural) d'élargir la SAU et la superficie des périmètres irrigués.

La carence pluviométrique et l'étroitesse des périmètres irrigués condamnent les éleveurs de cultiver les fourrages en sec, ce qui se répercute sur les rendements par hectare et sur la qualité des aliments synonyme d'une faible production laitière par vache et d'une qualité inférieure du lait.

En plus des diverses contraintes sus-exposées, il y a lieu de souligner l'inadaptation des populations bovines importées à cause des limites climatiques et alimentaires comparativement à leurs pays d'origine (France, Pays bas, Allemagne et Autriche) qui sont des régions tempérées. Quant à la race bovine locale, elle est connue par la faible quantité du lait produite par vache. Le plafonnement du prix du lait à la consommation à un niveau bas conjugué à un prix attractif de la viande, amènent les éleveurs à se désintéresser de la première activité pour se consacrer quasi-entièrement à l'engraissement.

L'échec et l'impuissance de l'Etat d'assurer localement les besoins des laiteries en lait cru a les exposent gravement aux aléas de la volatilité des prix et l'instabilité des approvisionnements sur le marché international de poudre de lait. En vue de résoudre cette problématique, l'entreprise Hodna lait doit impérativement renforcer davantage son engagement dans une démarche coopérative avec les éleveurs locaux de vaches laitières déjà entamée depuis l'an 2011 pour assurer dans un avenir proche son auto-approvisionnement en lait cru et de ne plus recourir à l'importation de la poudre de lait. C'est le seul et unique gage de résistance et de développement.

#### **4. Conclusion :**

Le besoin d'un niveau intermédiaire d'analyse entre le niveau macro et le niveau micro est à l'origine de l'apparition de l'approche filière, qui se situe au niveau méso. Le niveau méso est très utile pour apprécier l'hétérogénéité des industries et permet de saisir tous les liens horizontaux et verticaux qui existent entre les agents économiques. Ceux-ci échappent successivement aux niveau macro (dont son utilité se limite à l'analyse des grands équilibres macro-économiques tels que les finances publiques, la politique monétaire et la balance des paiements) et micro ( dont son utilité se limite à la compréhension du comportement des agents économiques tels que l'agriculteur, l'entreprise, le commerçant et le consommateur). Ainsi, l'approche filière forme à ce titre un cadre bien adapté à l'analyse de la compétitivité des entreprises à travers la détermination et la

## la recherche des déterminants de la compétitivité des entreprises à base de l'approche filière (cas de la laiterie Hodna lait de Msila)

---

compréhension des facteurs qui sont à l'origine de sa formation et de son développement. D'où la nécessité d'y recourir dans la perspective de repérer, d'améliorer et consolider les points forts de l'entreprise, tout en lui suggérant des thérapies bien adaptées à ses carences. Cette démarche est l'un des meilleurs moyens pouvant garantir la pérennité de l'entreprise.

L'application de l'approche filière sur Hodna-lait montre que cette dernière dispose d'un certain nombre d'atouts qu'elle doit préserver et renforcer davantage afin qu'elle puisse au mieux les rentabiliser de sorte à lui permettre de résister dans un environnement de forte concurrence où la lutte pour se maintenir et s'accroître nécessite l'exploitation avec pertinence de tous les moyens existants. La stratégie d'intégration en amont dans laquelle s'est engagée Hodna-lait doit se renforcer davantage par l'accompagnement accru des éleveurs dans le processus de modernisation des équipements et des pratiques d'élevage afin qu'ils puissent améliorer le rendement et la qualité du lait fourni. La laiterie doit également étendre son expérience sur d'autres régions du pays et multiplier les accords de partenariat avec un nombre plus important d'éleveurs en leur apportant de l'aide financière et technique dans le but d'améliorer progressivement le taux d'intégration du lait cru dans la production jusqu'à atteindre l'autosuffisance.

### 5. Liste des références:

1. M. Padilla et A. Bencharif, Approvisionnement alimentaire des villes : concepts et méthodes d'analyse des filières et marchés ; les filières et marchés du lait et dérivés en Méditerranée, options Méditerranéennes, Ser.B/n 32, 2001.
2. A. Oussalem, essai d'analyse de la relation industrie agroalimentaire/ agriculture : étude de cas de la filière lait de Bejaia, mémoire magister en sciences économiques, 2009, p9.
3. BRAZ.J, Panorama du marché international de la mangue : cas de la filière d'exportation du Brésil, série 'Master of science' n 68, CIHEAM-IAMM, 2004, P18.
4. A. Oussalem, op cit, p9.
5. A. Oussalem, op cit, p 10.
6. R. AUDETTE, S. LARIVIÈRE et F. MARTIN, Analyse de filière dans le secteur agroalimentaire, Économie rurale INC, JANVIER 1995, p 09.