

**Contribution à l'élaboration des stratégies de développement des entreprises:
application de l'analyse SWOT au cas de Hodna-lait**
**A contribution to the formulation of the business development strategies using
the SWOT analysis: the case of Hodna-lait**

MEHADI Salem¹, KEZZAR Ramdane²

¹ Université de Msila (Algérie), salem.mehadi@univ-msila.dz

² Université de Msila (Algérie), ramdane.kezzar@univ-msila.dz

Reçu le:31/10/2021

Accepté le:21/12/2021

Publié le:31/12/2021

Abstract

The results of the SWOT analysis applied to the case of the Hodna-lait company show that it should incorporate in its development strategy the strengthening of cooperation with farmers to locally secure its raw milk supplies. Hodna-lait must take into consideration the outsourcing of its secondary activities. The inferior quality of Hodna-lait yogurts compared to that of market leaders is one of the company's weaknesses, situation for which the management must seek appropriate solutions such as the mobilization of more human and material resources for the quality department or to cooperate with a renowned international partner.

Keywords: : The SWOT model the Hodna-lait company, development strategy.

JEL Classification Codes: L1.

Résumé:

Les résultats de l'analyse SWOT appliquée au cas de l'entreprise Hodna-lait suggèrent à celle-ci d'incorporer dans sa stratégie de développement le renforcement de la coopération avec les éleveurs pour sécuriser localement ses approvisionnements en lait cru. Hodna-lait doit prendre en considération, l'externalisation de ses activités secondaires. La qualité inférieure des yaourts de Hodna-lait comparativement à celle des leaders du marché figure parmi les faiblesses de l'entreprise, c'est pourquoi cette dernière doit chercher des solutions appropriées telles que la mobilisation de plus de moyens humain et matériel pour le service qualité ou de coopérer avec un partenaire de renom à l'international.

Mots-clés: Le modèle SWOT ; l'entreprise Hodna-lait; stratégie de développement.

Codes de classification de JEL: L1.

1. Introduction

L'élaboration d'une stratégie de développement en mesure de propulser l'entreprise dans un avenir meilleur doit se baser sur des outils scientifiques et modernes. L'utilisation de ces outils aide l'entreprise dans la recherche des facteurs de formation, de préservation et d'amélioration de sa compétitivité et lui permet d'avoir une longueur d'avance sur ses rivaux, notamment dans le contexte actuel de forte concurrence. L'identification des forces et faiblesses de l'entreprise d'une part et les menaces et opportunités que présente son domaine d'activité d'autre part lui facilite de surmonter les difficultés du marché et affronter la concurrence et donc s'accroître et se progresser graduellement afin de pérenniser ses activités dans un environnement hostile et plein de toutes sortes de risques de disparition.

Problématique et hypothèses de recherches: Nous appliquerons dans le cadre de ce travail les outils d'analyse de l'approche SWOT sur le cas de la laiterie Hodna-lait afin d'apprécier son positionnement concurrentiel et proposer les mesures à prendre en compte dans l'élaboration de sa stratégie de développement. Ainsi, la problématique à laquelle nous essayons de répondre au terme de cette étude est la suivante : **Quels sont les apports du modèle d'analyse SWOT dans l'élaboration des stratégies de développement des entreprises économiques (cas de la laiterie Hodna lait de Msila)?** Pour répondre à notre problématique, il s'avère essentiel de vérifier le bien-fondé des hypothèses suivantes :

- **H1** : L'application du modèle d'analyse SWOT sur le cas de l'entreprise Hodna-lait permet d'identifier ses forces et ses faiblesses.
- **H2** : L'application du modèle d'analyse SWOT sur le cas de l'entreprise Hodna-lait devrait conduire à l'identification des opportunités et les menaces présentes dans son environnement.

Le présent travail est structuré en deux parties, la première traite l'aspect théorique du sujet (la méthode SWOT : définition, utilité et usage de la matrice) et la seconde aborde l'application du modèle d'analyse SWOT au cas de l'entreprise Hodna-lait.

2. CADRE THEORIQUE POUR LA METHODE SWOT: DEFINITION, UTILITE ET USAGE DE LA MATRICE

Nous présenterons ci-après le modèle d'analyse SWOT de point de vue théorique avant de le faire appliquer au cas pratique de notre étude. Nous commencerons par donner une définition à ce modèle puis nous mettrons en relief son utilité et nous expliquerons enfin l'usage de la matrice SWOT.

2.1. Définition

La modèle SWOT est définie comme suit : « Le SWOT est un outil de stratégie d'entreprise inventé par un groupe de professeurs de Harvard : Learned, Christensen, Andrews et Guth destiné à identifier les options stratégiques d'une entreprise ou d'un projet. Il permet de définir les objectifs en se basant sur les facteurs internes et externes pour les atteindre. Réaliser un SWOT est une démarche qui s'appuie sur l'identification de vos Forces, vos Faiblesses, ainsi que les Opportunités et Menaces du marché (en anglais : Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats – SWOT) » **(Dufour, L, 2020)**.

Le SWOT compte parmi les outils d'analyse stratégique, employée en parallèle avec d'autres outils tels que le modèle des cinq forces de Porter et la méthode PESTEL. Il s'agit d'une méthode d'analyse facile à utiliser, très pratique et permettant aux décideurs de mettre en évidence les grandes lignes de la stratégie de développement de leurs organisations. L'analyse SWOT d'une entreprise aide les décideurs à établir leur plan d'action stratégique en déterminant dans quelles directions orienter les efforts en priorité, de manière à booster rapidement et durablement les activités de l'entreprise **(Giraud, J.P, 2019)**.

L'analyse SWOT d'une entreprise est exploitable quel que soit son secteur d'activité, sa taille et son niveau de développement. Elle permet facilement et rapidement de faire un état des lieux de l'activité d'une entreprise et de son environnement en jugeant dans quelle mesure ses ressources et compétences permettent de maîtriser les facteurs clés de succès de son environnement. C'est-à-dire déterminer si la combinaison des forces et des faiblesses de l'organisation est capable de faire face aux évolutions de l'environnement, ou s'il est possible d'identifier ou de créer d'éventuelles opportunités qui permettraient de mieux tirer profit des ressources uniques ou des compétences fondamentales de l'organisation (Alaoui, 2004, pp 2-3).

2.2 . Utilité de l'analyse SWOT

L'analyse SWOT contribue dans l'élaboration d'une stratégie efficace pour l'entreprise en permettant aux décideurs d'identifier une bonne adéquation entre les ressources internes de l'entreprise et son environnement. Cette adéquation résulte de la manière dont les ressources sont déployées afin de créer des compétences distinctives dans certaines activités de l'entreprise. Après avoir achevé l'analyse SWOT, les décideurs de l'entreprise doivent être en mesure de déterminer ce qui suit **(Alaoui, 2004, pp 4-5)**:

- si l'entreprise est en possession des ressources et compétences nécessaires pour répondre aux évolutions de son environnement ;

- si l'entreprise doit chercher à acquérir ou développer de nouvelles ressources et compétences nécessaires pour répondre aux évolutions de son environnement ;
- si l'entreprise doit transformer profondément ses pratiques;
- ou bien si l'entreprise doit plutôt se réorienter vers d'autres marchés.

Le déploiement des ressources de l'entreprise afin de créer les compétences distinctives dans certaines de ses activités doit reposer sur les résultats obtenus de l'analyse SWOT qui permettent de repérer puis maximiser les forces et les opportunités d'une part et repérer puis minimiser les faiblesses et les menaces, d'autre part.

Afin de mener une analyse SWOT pertinente, il est préférable de cibler le SWOT sur chaque fonction de l'entreprise au lieu de l'effectuer au niveau de l'entreprise toute entière. Il est également important de savoir qu'une analyse SWOT peut être non objective, c'est pourquoi, les résultats de celle-ci doivent être un guide et non une prescription. Pour avoir de meilleurs résultats d'une analyse SWOT, il est recommandé soit (**Decoeur, P, 2020**) :

- De la réaliser avec des membres différents de votre équipe à chaque fois ou des partenaires proches de vous, si vous êtes solo-entrepreneur;
- de vous faire accompagner par un consultant extérieur, qui a un œil neutre et donc le recul émotionnel complet sur votre projet et votre activité en général.

3.2. Usage de la matrice SWOT

La matrice SWOT est constituée de quatre cases représentant: les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces. Cette matrice aide les responsables de l'entreprise à se focaliser sur les principales préoccupations en effectuant deux diagnostics, l'un interne et l'autre externe.

Figure N⁰¹ : La matrice SWOT.



Source : Dufour, L. (2020). Le SWOT : Définition, méthode et exemple. Disponible sur : <https://www.leblogdudirigeant.com/analyse-swot>

Les forces et les faiblesses représentent l'environnement interne de l'entreprise tandis que les opportunités et les menaces représentent son environnement externe (marché). Le diagnostic interne aboutit à l'identification des paramètres internes à l'entreprise qui traduisent son état de santé (forces et faiblesses). Ces paramètres peuvent être en relation avec les coûts de production de l'entreprise, la qualité de ses produits et services, ses capacités d'innovation, l'efficacité de son réseau de distribution, le niveau de ses efforts en matière de promotion, etc. Les forces désignent les ressources qui permettent à l'entreprise d'être plus performante que ses concurrents et les faiblesses indiquent les domaines où l'entreprise éprouve des difficultés par rapport aux concurrents. Les facteurs internes (forces et faiblesses) peuvent être toutefois maîtrisés les responsables de l'entreprise.

Le diagnostic externe quant à lui aboutit à l'identification des paramètres externes qui traduisent le positionnement de l'entreprise par rapport aux concurrents. Les opportunités indiquent les tendances favorables de l'environnement externe (marché) qui peuvent ouvrir de nouvelles perspectives de développement pour l'entreprise.

Les menaces représentent les difficultés générées par une transformation de l'environnement externe et qui affecteraient négativement le positionnement de l'entreprise par rapport à la concurrence. Ces transformations peuvent être en relation avec l'évolution technologique, les modifications de législation, l'arrivée de nouveaux concurrents, lancement de produits de substitution, changement des habitudes de consommation de la population, etc. Ces paramètres peuvent potentiellement devenir soit favorables soit nuisibles à l'entreprise et ne peuvent être maîtrisés par celle-ci, d'où la nécessité de les anticiper par les dirigeants.

Le croisement entre les forces et les opportunités met en évidence les atouts de l'entreprise face à la concurrence alors que le croisement entre les faiblesses et les menaces met en exergue ses handicaps. Le cadran (Forces / opportunités) désigne la meilleure situation avec de réelles capacités de développement dont l'entreprise doit en tirer profit au maximum. Le cadran (Faiblesses / opportunités) indique la présence d'opportunités sauf que l'entreprise ne dispose pas des atouts nécessaires pour les exploiter. Cette situation interpelle les décideurs à lever les faiblesses afin de bien saisir les opportunités. Le cadran (Forces / Menaces) montre l'importance des compétences des responsables à employer méticuleusement les atouts de l'entreprise pour la mettre à l'abri des menaces éventuelles. Le cadran (Faiblesse / Menaces) représente la situation la plus dangereuse qui nécessiterait peut être de revoir en profondeur le mode de fonctionnement de l'entreprise ou bien changer carrément le marché, le domaine d'activité ou les deux à la fois.

3. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE « HODNA-LAIT ».

Hodna-lait 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.

3.1. La fonction production

Hodna lait possédait quatre ateliers de production qui fonctionnent en régime continu (trois fois huit). Le premier atelier est entré en production en octobre 1999 et a connu une première extension à la fin de l'année 2000 puis une deuxième en fin 2008. Cet atelier est d'une capacité de production d'ordre de 220 000 litres par jour et réservé à la production de lait pasteurisé, l'ben et raib en coussin plastique de un litre.

Le second atelier est entré en production à partir de septembre 2004 et a connu une première extension en février 2004 puis une deuxième en juin 2007 et enfin une troisième en juillet 2010. Cet atelier est d'une capacité de production d'ordre de 200 000 litres par jour et réservé à la production de produits lacto-fermentés et desserts lactés.

Le troisième atelier est entré en production à compter de février 2010, d'une capacité de production d'ordre de 95 000 litres par jour et dédié à la production de produit lacto-fermentés, fromages frais et dessert lacté.

Le troisième atelier est entré en production en Aout 2010, d'une capacité de production d'ordre de 250 000 litres par jour et destiné à la production de yaourt aromatisé et fruité, l'ben, raib et lait en bouteille.

En 2014, Hodna lait a connu sa dernière extension suite à l'investissement de 3.038.126.247 DA, ayant permis à l'entreprise de passer à six unités de production avec une capacité de production s'élevant à 920 000 l/j. grâce à cette extension, l'effectif s'est vu passé à 950 employés.

Il est à noter que depuis le début de l'année 2017, l'ONIL a décidé de réduire de 30.000 litres/jour (soit 18 %) du quota de poudre de lait octroyé à Hodna lait, ce qui a engendré la baisse de sa production de 168.000 à 138.000 litres/jour du lait en sachet.

Les unités de l'entreprise utilisent dans leurs processus de production les matières premières suivantes : lait cru local, poudre de lait importée avec 00 et 26 % de matières grasses, sucre cristallisé local, amidon modifié de maïs cireux importé, amidon natif de maïs, gélifiants importés, stabilisant importé, poudre de cacao importée, ferments thermophiles et mésophiles lyophilisés et congelés importés, préparations de fruits pour yaourts et arôme dont certains fournis localement et autres proviennent de l'importation.

Pour les emballages, l'entreprise utilise le polystyrène en bobines local pour la fabrication des pots thermoformé, le polystyrène haute densité granulé (PEHD) local

et importé pour la fabrication des bouteilles par extrusion soufflage, le préformes en polystyrène local pour la fabrication des bouteilles par soufflage, le polystyrène basse densité local pour la fabrication des coussins ou sachets pour lait pasteurisé, l'ben et raib, l'aluminium local pour le scellage des bouteilles, le plastique thermo-rétractable local pour le fardillage des bouteilles, le plastique étirable local pour la palettisation, les bouchons de fermeture des bouteilles fournis localement, les papiers paraffinés importés et fournis localement pour la décoration des pots, les papiers mixés à l'aluminium pour le scellage ou la fermeture des pots importés et fournis localement, les cartons préformés local pour le conditionnement, les colles et étiquettes locales pour bouteilles.

3.2. La fonction distribution

L'entreprise HODNA Lait a mis en place un réseau de distribution direct avec un circuit court et une distribution intensive. Elle possède trois entrepôts situés dans les trois régions du pays (région est, région ouest et région centre). La région centre (Alger) a été divisée en deux zones, Alger Est desservie par le circuit de distribution interne de l'entreprise et Alger Ouest desservie par un partenaire de distribution externe indépendant juridiquement mais soumis à la politique de distribution de HODNA Lait. Il s'agit de la Sarl SODIR qui est une entreprise spécialisée dans la distribution directe.

La politique de fidélisation de la clientèle adoptée par Hodna lait est centrée d'abord sur les dépositaires et les détaillants en leur attribuant une panoplie d'avantages (fonds de roulement, moyens de stockage frigorifique et remises commerciales). Les responsables de l'entreprise jugent que la fidélisation de la clientèle passe inéluctablement par les dépositaires et les détaillants qui sont en relation directe avec les consommateurs et de ce fait, ils peuvent influencer leur prise de décision en faveur des produits de l'entreprise qui leur offre le plus d'avantage.

3.3. La fonction approvisionnement

L'entreprise HODNA Lait a adopté une approche coopérative avec les éleveurs locaux de vaches laitières depuis 2011 en vue d'assurer dans un avenir proche son auto-approvisionnement en lait cru et de ne plus recourir à l'importation de la poudre de lait.

Ça a commencé avec l'attribution de 840 vaches laitières à 270 éleveurs de la wilaya de M'sila et la mobilisation de 12 vétérinaires pour la prise en charge sanitaire. L'entreprise envisage la propagation de cette opération sur un nombre plus important

d'éleveurs, la création de trois fermes-pilotes servant essentiellement à la formation des éleveurs et l'installation d'une unité de production d'aliments de bétails. La collecte fait également la priorité de l'entreprise en créant 17 projets assurant l'acheminement du lait cru vers les unités de transformation.

D'autres quotas de vaches laitières de race importées sont également distribuées à des éleveurs activant hors wilaya de M'sila, à savoir les wilayas de Bordj Bou-Arréridj, Sétif, Batna et Médéa. En contrepartie, les éleveurs, les collecteurs et les centres de collecte sous contrats s'engagent à livrer exclusivement le lait produit et collecté à la laiterie. Les éleveurs sous contrats rembourseront les vaches octroyées par le lait à livrer à l'entreprise pendant trente six (36) mois, avec la possibilité de conserver le veau mâle par les éleveurs contractants. Le remboursement des équipements octroyés aux collecteurs et centres de collecte des cinq wilayas se fait également sur une période de trente six (36) mois.

3.4. La fonction recherche et développement

L'intérêt considérable octroyé par Hodna lait aux services qualité et innovation lui a permis dans une durée courte de disposer d'une gamme de produits de 15 références en yaourt. En effet, Hodna-lait dispose de six laboratoires, à raison d'un laboratoire pour chaque atelier de production 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.

Sur le plan innovation, Hodna lait a connu une sérieuse progression au niveau national en passant d'une entreprise qui calque sur les produits des leaders du marché à une entreprise innovatrice. Ce progrès s'est matérialisé par le lancement de plusieurs nouveaux produits uniques sur le marché national. A titre d'exemple, le produit « SHOP » qui est un leben sucré aromatisé à base de menthe et de serpolet. Ce produit est simultanément rafraichissant et aide à la digestion.

4. APPLICATION DU MODELE D'ANALYSE SWOT AU CAS DE L'ENTREPRISE HODNA-LAIT

L'analyse SWOT permet d'étudier la pertinence et la cohérence d'une démarche future en prenant en compte l'ensemble des facteurs internes et externes de sorte à maximiser les potentiels des forces et des opportunités et à minimiser les

effets des faiblesses et menaces. La confrontation entre les deux résultats du diagnostic externe et du diagnostic interne permettra la formulation des options stratégiques (Ghalamallah, 2009, p. 33).

Nous appliquerons dans cette partie, le modèle d'analyse SWOT au cas de l'entreprise HODNA-Lait en réalisant deux diagnostics pour celle-ci, l'un interne et l'autre externe afin de déceler les forces et faiblesses de l'entreprise dans un premier stade puis déceler les opportunités et menaces que présente son environnement dans un deuxième stade.

Tableau N⁰¹. Forces et faiblesse de HODNA-Lait

| Forces | Faiblesses |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Diminution des coûts fixes et réalisation des économies d'échelle suite aux investissements ayant permis le renforcement des capacités de production et l'amélioration du TUC (taux d'utilisation des capacités) ; - diversification de la gamme de produits; <ul style="list-style-type: none"> - Position concurrentielle forte pour les produits laitiers traditionnels; - gestion participative et décentralisée en matière d'innovation et installation d'un système de motivation par l'octroi de primes et de promotions; - mise à niveau du personnel par voie de formation en Algérie et à l'étranger ; - L'incorporation de la demande des clients dans la création d'un nouveau produit ou la modification radicale d'un produit existant ; - la politique de fidélisation de la clientèle est centrée d'abord sur les dépositaires et les détaillants en leurs attribuant une panoplie d'avantages (fonds de roulement, moyens de stockage frigorifique et remises commerciales). | <ul style="list-style-type: none"> - Le caractère fragile et périssable des PLF sont des variables difficiles à gérer, car elles rendent la gestion des stocks de produits finis délicate en matière de délais et régularité des livraisons, engendrant des coûts importants en cas de défection; - les yaourts de Hodna-lait restent d'une qualité moyenne en terme de saveur et de texture (trop liquide) ; - faible taux d'intégration de lait cru dans la production ; - maîtrise moyenne de la distribution ; - efforts insuffisants en matière de Marketing ; - dépendance des coûts de production (notamment les yaourts) de la fluctuation des prix de la poudre du lait importée, ce qui impacte les bénéfices réalisés. |

Source : établi par nos soins.

Hodna-lait 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

Contribution à l'élaboration des stratégies de développement des entreprises: application de l'analyse SWOT au cas de Hodna-lait.

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.

Hodna-lait créée en 1998 était spécialisée à ses débuts dans la production du lait en sachet et ce n'est qu'en 2004 qu'elle s'engagea dans la production des yaourts. Les efforts déployés en matière d'investissement ont porté leurs fruits en termes d'accroissement de la production et diversification d'activité. 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). Ces 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. Cette augmentation du volume de production a contribué à la maîtrise des coûts et a permis à l'entreprise de réaliser des économies d'échelle.

Afin de se distinguer des concurrents, Hodna lait a opté depuis 2004 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 avoir une forte position concurrentielle pour les produits laitiers traditionnels sur le marché national.

L'innovation constitue un axe important pour une entreprise qui veut avoir un privilège lui permettant d'en tirer des avantages conséquents pendant un certain temps. En effet, l'innovation est un atout principal dans l'identification et l'exploitation des opportunités. Pour détecter une opportunité, l'entreprise doit être en mesure de se différencier, voir même de se démarquer par une nouveauté lui permettant de réaliser un profit ou de l'augmenter. Des études empiriques ont

souligné la relation existante entre le développement de nouveaux produits et la compétitivité de l'entreprise **(DIF & All, 2015, p. 44)**.

Dans le but de bâtir un environnement incitatif à l'innovation, Hodna-lait a mis en œuvre un bon nombre de mesures telles qu'une gestion participative et décentralisée en matière d'innovation, l'installation d'un système de motivation par l'octroi de primes et de promotions, mise à niveau du personnel par voie de formation en Algérie et à l'étranger et l'incorporation de la demande des clients dans la création d'un nouveau produit ou la modification radicale d'un produit existant. Bien que ces efforts sont considérables mais ils sont insuffisants eu égard l'importance du service qualité. C'est pourquoi, Hodna-lait doit prêter une attention particulière à ce service et des moyens supplémentaires doivent être engagés pour son développement.

Côté faiblesses, Hodna-lait fait face à plusieurs contraintes qui fragilisent sa position concurrentielle et piétinent ses ambitions de développement. Nous soulignons au premier lieu le faible taux d'intégration de lait cru dans la production et la dépendance des coûts de production (notamment pour les yaourts) des fluctuations des prix de la poudre du lait importée, ce qui réduit les bénéfices réalisés par l'entreprise en périodes de flambé des prix sur le marché international et l'expose aux multiples aléas liés au changement des taux de change et perturbation des approvisionnements et différents risques en rapport avec les échanges internationaux (conflits commerciaux et arbitrage international, assurance..etc.). L'autre faiblesse est en relation avec le caractère fragile et périssable des produits laitiers frais, ce qui engendre des coûts importants en cas de défection. Notons également que les yaourts de Hodna-lait demeurent d'une qualité moyenne en termes de saveur et de texture (trop liquide), cela interpellent les responsables de l'entreprise de réagir en urgence en mettant en œuvre un plan d'action en mesure de trouver des solutions appropriées permettant d'améliorer la qualité des yaourts de l'entreprise. Il y a lieu de signaler en outre les sérieuses difficultés émanant des anomalies de la distribution et les efforts insuffisants en matière de Marketing bien que l'entreprise sous-traite partiellement la distribution (la région centre ouest est desservie par la Sarl SODIR, qui est un partenaire indépendant mais travaillant sous ordre des responsables du service distribution de HODNA Lait. La fonction Marketing quant à elle, est entièrement sous-traitée à une boîte de communication externe.

Contribution à l'élaboration des stratégies de développement des entreprises:
application de l'analyse SWOT au cas de Hodna-lait.

Tableau N⁰² : opportunités et menaces de l'environnement de HODNA-Lait

| Opportunités | Menaces |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Le fait que Hodna-lait soit l'unique laiterie dans la région de son implantation ; - désignation de la filière laitière comme étant une filière stratégique par les pouvoirs publics et adoption de politiques de soutien et d'encouragement au profit des différents acteurs de la filière. - l'adoption d'une approche coopérative avec les éleveurs de vaches laitières depuis 2011 en vue d'assurer son auto-approvisionnement en lait cru et de ne plus recourir à l'importation de la poudre de lait. Cette orientation concorde parfaitement avec la volonté de l'Etat de développer la filière lait en accordant diverses primes de soutien aux différents acteurs (éleveurs, collecteurs et transformateurs) ; - la diversification géographique des fournisseurs de l'entreprise en ingrédients nécessaires à son activité (de l'Océanie : Australie et Nouvelle Zélande, de l'Amérique latine : Argentine et de l'Europe : Irlande) atténue leur pouvoir de pression sur l'entreprise; - diminution ou la suppression des droits de douanes grâce à l'accord d'Association Algérie-UE sachant qu'une part des ingrédients utilisés dans le processus de production de l'entreprise provienne des pays européens. A ce niveau également, il est impératif à l'entreprise de chercher des fournisseurs locaux compétents pour les mêmes considérations citées pour le lait cru. | <ul style="list-style-type: none"> - Les deux leaders du marché national, Soummam et Danone représentent la menace majeure pour le développement rapide des activités de Hodna-lait, notamment pour la production des yaourts; - l'ensemble des concurrents indirects qui se trouvent dans le marché agroalimentaire représentent une menace potentielle pour le secteur des produits laitiers tels que le sous secteur des boissons ; - les firmes multinationales déjà implantées en Algérie sous différentes formes (Yoplait, Candia, Nestlé, Lactalis) et qui sont spécialisées dans le secteur des produits laitiers; - privatisation des filiales du groupe public Giplait, notamment en cette période de crise financière qui ne permet pas à l'Etat de venir en aide aux filiales économiquement non rentables; - multiplication des opérations de fusion / absorption et risque de monopolisation du marché par les multinationales (cas de Danone avec Djurdjura en 2001 puis avec Trèfle en 2015....au suivant !); - évolution technologique et innovations rapides ; - fruits de saisons quand leurs prix sont raisonnables ; - l'émergence de la culture BIO suite à la prise de conscience des consommateurs quant aux risques liés à la consommation des produits de transformation (développement du marché des produits laitiers d'origine végétale). |

Source : établi par nos soins.

L'environnement externe de Hodna-lait présente quelques opportunités qu'il faut saisir et exploiter comme il se doit afin que l'entreprise puisse en tirer le maximum de profit. Le fait que Hodna-lait soit l'unique laiterie dans la région de son implantation, cela lui procure tous les avantages liés à la proximité des marchés en matière de coût et connaissance des particularités de la région. Hodna-lait doit profiter des orientations stratégiques de l'Etat dans le secteur agricole en général et dans la filière laitière en particulier. Depuis l'an 2001, les pouvoirs publics ont adopté une stratégie visant à promouvoir la production du lait cru et assurer l'autosuffisance en cette matière essentielle pour le consommateur algérien et stratégique pour la sécurité alimentaire du pays (réduire l'importation de la poudre de lait, préserver la devise et améliorer la situation de la balance commerciale). A cet effet, les décideurs ont mis en place un système d'incitation et d'encouragement pour l'augmentation de la production laitière en accordant diverses formes d'aide et de subvention au profit des éleveurs, des collecteurs et des transformateurs. Dans pareilles conditions, Hodna-lait est appelée à s'intégrer suffisamment dans ces politiques nationales de développement agricole afin de bénéficier des différentes primes et autres aides octroyées par l'Etat à plusieurs niveaux. En effet, l'entreprise peut en profiter autant que transformateur mais également autant qu'éleveur et collecteur en créant ses propres exploitations d'élevage de vaches laitières et ses propres centres de collecte. Et de cette manière, Hodna-lait aurait contribué dans la concrétisation des objectifs de l'Etat d'une part et améliorer son taux d'intégration du lait cru dans la production jusqu'à assurer entièrement son auto-approvisionnement d'autre part.

Dans la même optique, il est nécessaire, voire indispensable pour Hodna-lait de poursuivre en parallèle son approche coopérative prônée avec les éleveurs de vaches laitières depuis 2011 en vue d'assurer son auto-approvisionnement en lait cru dans le plus proche avenir et de ce fait réduire puis mettre fin à sa dépendance aux importations de la poudre de lait.

Il est à souligner que parmi les opportunités qu'offre l'environnement de Hodna-lait, on trouve aussi la diminution ou la suppression des droits de douanes grâce à l'accord d'Association Algérie-UE et la diversification géographique des fournisseurs de l'entreprise en ingrédients. En effet, la diminution ou la suppression des droits de douanes grâce à l'accord d'Association Algérie-UE permet à l'entreprise de réduire le coût de ses importations en ingrédients utilisés dans le processus de production car une part de ces ingrédients provient des pays de l'union européenne. De même, la diversification géographique des fournisseurs (de l'Océanie : Australie et Nouvelle Zélande, de l'Amérique latine : Argentine et de l'Europe : Irlande) atténue leur pouvoir de pression exercé sur l'entreprise. A ce niveau

Contribution à l'élaboration des stratégies de développement des entreprises:
application de l'analyse SWOT au cas de Hodna-lait.

également, il est impératif à l'entreprise de chercher des fournisseurs locaux compétents pour les mêmes considérations citées pour le lait cru.

Côté menaces, les deux leaders du marché national, Soummam et Danone représentent une source de menace majeure pour le développement rapide des activités de Hodna-lait (cas de production des yaourts), notamment avec la multiplication des opérations de fusion / absorption réalisées par la multinationale Danone et risque de monopolisation du marché national dans les années à venir (avec Djurdjura en 2001 puis Trèfle en 2015). Le marché national des yaourts est dominé par les l'entreprise SOUMMAM et la multinationale DANONE avec respectivement 45 et 25% du marché national suivi juste après par Hodna lait et Trèfle (**Cherif, 2015, p. 14**). Face à la concurrence féroce de ces deux acteurs, Hodna lait se trouve dans l'obligation de déployer plus d'effort en matière de qualité, de prix, de distribution et de marketing. L'entreprise doit disposer d'une stratégie bien ficelée à l'international de la façon à lui permettre d'avoir des débouchés pour ses produits dans le marché des pays africains. Certes que Hodna lait ait déjà l'expérience d'exporter ses produits vers la Libye et la Mauritanie depuis 2004 puis à partir du Mois d'octobre 2017 vers le Qatar mais elle est dans le besoin de conforter ces actions pour qu'elles perdurent dans le temps et se propagent dans l'espace de sorte à constituer pour l'entreprise une partie indissociable de son activité et une source perpétuelle de profit à part entière.

Dans le même ordre d'idées, l'ensemble des concurrents indirects qui se trouvent dans le marché agroalimentaire constituent une menace potentielle pour le développement rapide des activités de Hodna-lait tels que le sous secteur des boissons, les firmes multinationales déjà implantées en Algérie sous différentes formes (Yoplait, Candia, Nestlé, Lactalis), la privatisation des filiales du groupe public Giplait, notamment en cette période de crise financière qui ne permet pas à l'Etat de venir en aide aux filiales économiquement non rentables. D'autres facteurs (qui sont valables pour toutes les entreprises) peuvent être menaçants pour le développement rapide des activités de Hodna-lait à l'instar de l'évolution technologique, les fruits de saisons quand leurs prix sont raisonnables et l'émergence de la culture BIO suite à la prise de conscience des consommateurs quant aux risques liés à la consommation des produits de transformation (développement du marché des produits laitiers d'origine végétale).

5. CONCLUSION

L'application du modèle d'analyse SWOT au cas de l'entreprise Hodna-lait a permis de mettre en exergue plusieurs observations que l'entreprise doit prendre en compte dans l'élaboration de sa stratégie de développement. Ainsi, Hodna-lait doit surmonter les faiblesses relevées telles que le faible taux d'intégration de lait cru dans la production et la volatilité des prix de la poudre de lait importée. Pour cela, l'entreprise est appelée à renforcer davantage sa coopération avec les éleveurs de vaches laitières et ce pour un meilleur accompagnement 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. Cette stratégie d'intégration en amont est impérative dans la mesure où le lait cru local est moins cher que la poudre de lait importée (sans compter les subventions de l'Etat), de meilleure qualité nutritive et permettrait à l'Algérie, à moyen terme, de réduire la facture des importations en devises de la poudre de lait et d'assurer sa sécurité alimentaire en ce produit de première nécessité pour le consommateur algérien.

L'autre faiblesse de Hodna-lait est la qualité inférieure de ses yaourts. En effet, les yaourts de l'entreprise restent d'une qualité de saveur et de texture (trop liquide). Sur ce volet, un plan d'action doit être soigneusement mis en œuvre en vue de trouver des solutions appropriées permettant à l'entreprise de présenter des produits de meilleure qualité. La voie de coopération avec un partenaire de renom à l'international constitue l'une des alternatives pouvant incarner aux produits de l'entreprise une qualité supérieure et une meilleure image de marque. Hodna-lait peut également séduire les compétences qui travaillent chez les leaders du marché national et ayant une expérience dans ce domaine en leur offrant des avantages exceptionnels. Ces options stratégiques peuvent contribuer au renforcement des capacités d'innovation de l'entreprise et lui permettrait de présenter sur le marché des produits d'une qualité meilleure et exportables.

Par ailleurs, Hodna-lait peut évoluer et assurer un positionnement meilleur sur le marché en mettant en valeur ses points de force telle que l'adoption d'une politique concurrentielle centrée sur l'apport nutritionnel de ses produits, la traçabilité et la nature BIO des ingrédients utilisés dans son processus de production. De même, Hodna-lait doit saisir la présence d'entreprises de sous-traité, ce qui lui faciliterait

Contribution à l'élaboration des stratégies de développement des entreprises:
application de l'analyse SWOT au cas de Hodna-lait.

l'externalisation de ses activités secondaires afin de se focaliser sur son métier de base et de minimiser ainsi les coûts de production. Hodna-lait sous-traite déjà la fonction de distribution à des petites et moyennes entreprises qui vendent en exclusivité ses produits mais d'autres activités secondaires doivent connaître le même sort telles que la sécurité, l'hygiène, la restauration, parc auto et camion...etc. Cette externalisation permettrait non seulement à Hodna-lait d'améliorer davantage ses performances mais contribuerait également à la création de nouvelles entreprises de sous-traitance. ***L'ensemble des éléments précédents représentent la confirmation de la première hypothèse de notre étude.***

Pour ce qui est de l'environnement externe de l'entreprise, le modèle d'analyse SWOT a relevé des opportunités que Hodna-lait doit en profiter au maximum. Ces opportunités sont en particulier liées au lieu d'implantation de l'entreprise, aux orientations stratégiques de l'Etat dans le secteur agricole en général et dans la filière laitière et à l'approche coopérative de l'entreprise avec les éleveurs de vaches laitières.

En même temps, l'environnement externe de l'entreprise présente plusieurs menaces capables -dans le cas où l'entreprise ne prendrait pas les mesures adéquates pour en faire face- de mettre en péril son avenir. Il s'agit tout particulièrement des menaces en provenance de ses deux concurrents directs sur le marché national des produits laitiers, en l'occurrence Danone et Soummam et ses concurrents indirects qui activent dans le même marché tels que les firmes multinationales déjà implantées en Algérie sous différentes formes (Yoplait, Candia, Nestlé, Lactalis) et les entreprises agroalimentaires locales qui ont de fortes ambitions de pénétrer le domaine d'activité de Hodna-lait, à leurs tête le groupe Cevital et la nouvelle conserverie algérienne (la NCA). ***C'est ainsi que se confirme la deuxième hypothèse de notre travail***

6. Références bibliographiques

Alaoui, M. (2004). Cours en Décision marketing. Disponible sur : <https://www.est-usmba.ac.ma/Alaoui/cours%20internet/DECISIMARKE.pdf>.

Chatelier, V.(2017), Le secteur laitier à l'échelle du monde, de l'UE et de l'Algérie, Rencontre du PAI lait à Setif du 25/04/2017. Disponible sur le site <https://www.hal.archives-ouvertes.fr>

Decoeur, P. (2020). L'analyse SWOT pour diagnostiquer votre entreprise disponible sur : <https://www.succes-marketing.com/analyse-swot/>

Cherif, E. (2015). Le marché des industries alimentaires en Algérie. Agroligne N° 97.

DIF, A ; & All. (2015). La place des PME de la filière lait et dérivés au cœur du système d'innovation local : cas des PME oranaises de moins de 20 personnes. Maghrébine d'Economie & Management N°02.

Dufour, L. (2020). Le SWOT : Définition, méthode et exemple. Disponible sur : <https://www.leblogdudirigeant.com/analyse-swot>

GHALAMALLAH, I. (2009). Proposition d'un modèle d'analyse exploratoire multidimensionnelle dans un contexte d'Intelligence Economique. Thèse Doctorat en Informatique, Université Toulouse III, France.

Giraud, J.P. (2019). L'analyse SWOT : méthode et exemple de matrice SWOT marketing. [Les Grandes Techniques De Vente](https://www.les-grandes-techniques-de-vente.fr/analyse-swot-matrice-exemple/). Disponible sur : <https://www.les-grandes-techniques-de-vente.fr/analyse-swot-matrice-exemple/>

Yakhlef, S.(2007), Stratégie d'entreprise et environnement concurrentiel dans la filière lait : cas de l'entreprise Tchîn- Lait/Candia de Bejaia, Thèse de magister en sciences agronomiques, INA el Harrach.