

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES
EHEC Alger

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de
Master en Sciences Commerciales**

Spécialité : Management et Entrepreneuriat

THEME :

**Analyse de l'environnement et son impact
sur la performance commerciale**

ETUDE DE CAS : Complexe régional des viandes rouges

Élaboré par :
Mlle. Sarah BENLABIOD

Encadreur :
Mr. Smain CHABANI
Professeur HEC d'Alger

06 ème Promotion
Juin 2019

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES
EHEC Alger

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de
Master en Sciences Commerciales**

Spécialité : Management et Entrepreneuriat

THEME :

**Analyse de l'environnement et son impact
sur la performance commerciale**

ETUDE DE CAS : Complexe régional des viandes rouges

Élaboré par :

Mlle. Sarah BENLABIOD

Encadreur :

Mr. Smain CHABANI

Professeur *HEC d'Alger*

**06 ème Promotion
Juin 2019**

Dédicaces

Avec tout respect et amour je dédie ce modeste travail :

*À mon père, mon exemple éternel,
À ma mère, secret de ma force,
Vous serez toujours le modèle.*

*A mes chers Manel et Fares, tout ce que je peux vous offrir
ne pourra exprimer la reconnaissance que je vous porte.*

*A Mes chers Houssam et Ayoub, Frères et amis sur qui je
peux compter.*

A Mes sœurs : Lilia et le bijou de la famille Lina.

À mes chers petits neveux et nièces : Wafa, Fares et Ines.

*A ma très chère grand-mère Nana, sans oublier les familles
Boussaid, Amedjkouh et Chettouh.*

*A mes amis avec qui j'ai partagé 5 ans de moments plus
qu'agréables : Affaf, Halima, Fatima, Khouloud, Amina et
Célia.*

Sara

Remerciements

Je tiens à remercier avant tout le Bon Dieu Miséricordieux, de m'avoir donné la force de réaliser ce modeste travail.

J'adresse mes remerciements à mon encadreur *Mr Smain CHABANI* qui m'a accordé l'assurance de suivre mon travail avec bienveillance et pour la grande liberté d'actions qu'il m'a autorisé.

Je tiens à remercier également le haut-commissaire de l'HCDS *Mr Mustafa AMEDJKOUH* qui m'a permis de découvrir son organisme, de m'intégrer au sein de son équipe et de m'avoir donné l'opportunité de réaliser ce travail dans les meilleures conditions.

Enfin un grand merci à mon maître de stage, *Mr Abdelkader SABBAB* de l'HCDS pour l'aide compétente qu'il m'a apporté, pour sa patience et son encouragement.

Liste des tableaux :

Désignation	Page
Chapitre 01	
-	
Chapitre 02	
-	
Chapitre 03	
Tableau 3.1 : Capacité d'abattage des complexes intégrés des viandes rouges de l'ALVIAR	69
Tableau 3.2 : L'activité de l'entreprise (2016-2019)	72
Chapitre 04	
Tableau 4.1 : Analyse PESTEL de l'environnement	77
Tableau 4.2 : Croissance économique en Algérie (2016-2020)	84
Tableau 4.3 : Les grandes formations végétales	96
Tableau 4.4 : Nombre de cheptel (ovin)	103
Tableau 4.5 : Type d'élevage pratiqué	104
Tableau 4.6 : Opinion des éleveurs sur l'abattage structuré	105
Tableau 4.7 : Identification du CRVR par les éleveurs	106
Tableau 4.8 : Préférence de vente (public-privé)	107
Tableau 4.9 : Préférence de vente (gros-détails)	108
Tableau 4.10 : Le mode de paiement	109
Tableau 4.11 : Les délais de paiement	110
Tableau 4.12 : Les problèmes de la commercialisa	111
Tableau 4.13 : Points faibles et points forts de la filière de la viande rouge en steppe	115
Tableau 4.14 : L'analyse SWOT du CRVR	118

Liste des figures :

Désignation	Page
Chapitre 01	
Figure 1-1 : L'environnement et sa structuration	8
Figure 1.2 : Le modèle PESTEL	15
Figure 1.3 : Schéma sur les 5 Forces de Porter	18
Figure 1.4 : Schéma sur l'analyse SWOT	23
Figure 1.5 : Des thèmes potentiels pour une analyse SWOT	24
Chapitre 02	
Figure 2.1 : Triangle de la performance, Gibert 1980.	30
Figure 2.2 : Le processus de gestion de la performance.	39
Chapitre 03	
Figure 3.1 : Les différents maillons de la filière	56
Figure 3.2 : Organigramme du H.C.D.S	62
Figure 3.3 : Organigramme du CRVR Hassi-Bahbah	71
Chapitre 04	
Figure 4.1 : Système de traitement des déchets du CRVR	99
Figure 4.2 : Répartition du nombre de cheptel ovin	103
Figure 4.3 : Type d'élevage pratiqué par les éleveurs	104
Figure 4.4 : Opinions des éleveurs sur l'abattage structuré	105
Figure 4.5 : Identification du complexe d'abattage par les éleveurs	106
Figure 4.6 : Préférence de vente des éleveurs (public-privé)	107
Figure 4.7 : Préférence de vente des éleveurs (gros-détails)	108
Figure 4.8 : Mode de paiement	109
Figure 4.9 : Les délais de paiement	110
Figure 4.10 : Les problèmes de la commercialisation	111
Figure 4.11 : Analyse Porter de l'entreprise	114

Liste des abréviations

CRVR : Complexe régional des viandes rouges.

HCDS : Haut-Commissariat au développement de la steppe.

ALVIAR : Algérienne des viandes rouges.

MADRP : Ministère de l'agriculture et du développement rural et de la Pêche.

PESTEL : politique, économique, socioculturel, technologique, environnemental, légal.

SWOT : Strength, Weaknesses, Opportunity, Threat.

OMC : Organisation mondiale du commerce.

FMI : Fonds Monétaire International.

R&D : Recherche et développement.

PAC : Politique agricole commune.

OGM : Les organismes génétiquement modifiés.

CRM : Customer Relationship Management.

GMS : Grande et moyenne surface.

Kg : Kilogramme.

UZ : Unité zootechnique.

DSV : Direction des services vétérinaires.

M³ : Mètre cube.

PNDAR : Plan national de développement agricole et rural.

PSD : Plan sectoriel de développement.

DRDPA : Direction de la régulation et du développement des productions agricoles.

ITELV : Institut technique des élevages.

BNEDER : Bureau national d'études pour le développement rural.

AIA : Association des éleveurs italiens.

DZASA : Direction des zones arides et semi arides.

CNIAAG : Centre national de l'insémination artificielle et de l'amélioration génétique.

APC : Assemblée populaire communale.

ICARDA : Centre international de recherche en régions arides.

INRAA : Institut national de la recherche agronomique d'Algérie.

PER : Plan emploi rural.

DGF : Direction générale des forêts.

PPDR : Projets de proximité de développement rural.

PSSA : Programme spécial pour la sécurité alimentaire.

PNAE : Plan d'action national pour l'environnement.

DD : Développement durable.

CAF : Coût assurance fret.

DAPS : Le droit additionnel provisoire de sauvegarde.

OIT : L'organisation internationale du travail.

CNAS : Caisse Nationale des Assurances Sociales des Travailleurs Salariés.

CASNOS : Caisse Nationale de Sécurité Sociale des Non-Salariés.

CNR : Caisse Nationale des Retraites.

CNAC : Caisse Nationale d'Assurance Chômage.

CACOBATPH : Caisse Nationale des congés payés et du chômage intempéries des Secteurs du Bâtiments, Travaux Publics et Hydrauliques.

PNDA : Plan national de développement agricole

PIB : produit intérieur brut.

USD : United States dollar.

EU : European Union.

SAU : Surface agricole utile.

Has : Hectares.

UF : Unité fourragère.

Eq-ovin : Equivalent ovin.

Qtx : Quintaux.

Ql : Quintal.

ONS : Office national des statistiques.

RN1 : Route nationale 1.

HACCP : Hazard Analysis Critical Control Point.

Hm3 : Hectomètre cube.

Mm : Millimètre.

Résumé

Cette recherche se concentre sur l'impact de l'environnement du complexe régional des viandes rouges sur sa performance commerciale

Le but principal du traitement de ce thème est de présenter un cadre théorique qui limite et décrit les composantes de l'environnement, en se basant sur les outils d'analyse de l'environnement (PESTEL, Porter et SWOT), ainsi que de clarifier le concept de la performance commerciale et d'indiquer ces indicateurs de mesure quantitatifs et qualitatifs.

Ce travail de recherche vise à comprendre l'impact de l'environnement sur la performance commerciale. Afin d'y arriver, ce présent travail s'est scindé en deux volets, le premier théorique qui aura pour rôle d'apporter plus de précision sur les concepts de l'environnement et la performance commerciale. Tandis que le second volet est présenté sous forme d'un cas pratique qui aura pour mission d'apporter des éléments de réponses aux sollicitations qu'exige ce thème.

Mots clés : l'environnement, la performance commerciale, les outils d'analyse, indicateurs de mesure.

تلخيص

يركز هذا البحث على بيئة المركب الجهوي للحوم الحمراء وتأثيرها على أدائه التجاري.

الهدف الرئيسي من معالجة هذا الموضوع هو تقديم إطار نظري يحدد ويصف مكونات البيئة، استناداً إلى أدوات التحليل البيئي، بالإضافة إلى توضيح مفهوم الأداء التجاري وبيان مؤشرات قياسه الكمية والنوعية.

يهدف هذا البحث إلى فهم تأثير البيئة على الأداء التجاري ولتحقيق ذلك، تم تقسيم

العمل الحالي إلى قسمين، الأول نظري يتمثل دوره في تحقيق الوضوح لمختلف مفاهيم البيئة والأداء التجاري

في حين يقدم الجزء الثاني على شكل حالة دراسة من شأنها أن تقدم أجوبة على تساؤلات هذا الموضوع.

الكلمات المفتاحية : البيئة، الأداء التجاري، أدوات التحليل، مؤشرات القياس.

Abstract

This research focuses on the impact of the environment of the regional red meat complex on its commercial performance.

The main purpose of addressing this theme is to present a theoretical framework that limits and describes the components of the environment, based on environmental analysis tools (PESTEL, Porter and SWOT), as well as to clarify the concept of commercial performance and indicate its quantitative and qualitative measurement indicators.

This research work aims to understand the impact of the environment on commercial performance. In order to achieve this, the present work has been divided into two parts, the first part will be theoretical, which role will be to bring more precision to the concepts of environment and commercial performance. While the second part is presented in the form of a practical case which will have the mission to bring elements of answers to the requests which require this theme.

Keywords: environment, commercial performance, analysis tools, measurement indicators.

SOMMAIRE

Introduction générale	2
<u>Chapitre 1 : L'environnement</u>	6
Section 01 : Le concept de l'environnement et ses composantes	6
Section 02 : Les outils d'analyse de l'environnement	14
<u>Chapitre 2 : La Performance commerciale</u>	28
Section 1 : Généralités sur la performance	28
Section 02 : La performance de la fonction commerciale	41
<u>Chapitre 03 : Le Haut-Commissariat au Développement de la Steppe et la production de la viande rouge</u>	55
Section 01 : La production de la viande rouge	55
Section 02 : Présentation du Haut-Commissariat au Développement de la Steppe (HCDS)	60
Section 03 : Présentation du complexe régional des viandes rouges	68
<u>Chapitre 04 : Analyse de l'environnement et son impact sur la performance commerciale</u>	76
Section 01 : Analyse des facteurs macro de l'environnement (PESTEL)	77
Section 02 : Analyse des facteurs micro de l'environnement (les 5 Forces de Porter)..	100
Section 03 : Analyse SWOT	114
Conclusion générale	122

INTRODUCTION GENERALE

Les derniers traits de l'économie moderne ont été marqués par l'accélération des nouvelles technologies et la rapidité de l'information, ces phénomènes qui s'ajoutent à la globalisation ont accentué la sensibilité de l'entreprise à son environnement et ont créé autour des entreprises un environnement turbulent.

L'environnement de l'entreprise est défini par rapport à tout ce qui est situé en dehors : la technologie, la nature des produits, les fournisseurs et les concurrents, les autres organisations, le climat politique et économique.

L'évolution et le fonctionnement de l'entreprise peuvent être en partie déterminés par son environnement, il est nécessaire d'analyser en permanence l'interaction de l'entreprise avec les différents acteurs et forces de son activité, cette interaction est traduite par des incertitudes, d'opportunités à saisir ou de risques à réduire.

En effet, la performance commerciale d'une entreprise est meilleure si les décisions stratégiques sont fondées sur un diagnostic efficace de tous les éléments de l'environnement, alors la maîtrise de l'environnement joue un rôle significatif dans la conduite de l'activité de l'entreprise.

En Algérie, le développement de la filière de la viande rouge a toujours constitué une priorité afin de répondre à l'insuffisance en besoins alimentaires, la production de viande rouge est très dépendante compte tenu de la diversité et les caractéristiques des acteurs qui la composent. Ainsi, la filière demeure sensible, très soumise aux différents facteurs, plusieurs tentatives d'adaptation élaborées et mises en œuvre par des entreprises publiques de production ont été un échec. Ce constat nous a motivées pour essayer d'analyser l'environnement du complexe régional des viandes rouges, nous cherchons dans ce travail à comprendre l'impact des facteurs macro et micro de l'environnement sur la performance commerciale de l'entreprise.

C'est dans ce contexte que s'inscrit notre thème de mémoire ; qui s'intitule :

« Analyse de l'environnement et son impact sur la performance commerciale ».

Les raisons et les motivations du choix de notre thème sont les suivantes :

- C'est un thème d'actualité, car la maîtrise des outils de l'analyse de l'environnement est une exigence pour l'entreprise moderne.
- Le rôle stratégique de la filière des viandes rouges dans l'économie nationale.

-L'importance des bénéfices attendus de l'activité du complexe régional des viandes rouges pour la région.

L'objectif de notre travail se divise en deux axes :

- La mesure de la performance commerciale du CRVR et la détermination des facteurs de l'environnement qui influencent ses résultats sur le marché.
- L'identification des opportunités et des menaces de l'environnement afin de contrôler leurs impacts (positifs-négatifs) sur le CRVR.

A cet égard, cette étude nous mène à formuler notre problématique autour de la question centrale suivante :

« *Quel est l'impact de l'environnement sur la performance commerciale de l'entreprise ?* ».

A partir de cette question centrale, divers questionnements s'imposent :

- 1- Quel est la place de l'analyse de l'environnement dans l'activité de l'entreprise ? et est-ce qu'elle maîtrise tous les facteurs de l'environnement ?
- 2- Comment le macro environnement se répercute sur la part de marché de l'entreprise ?
- 3- Quel est l'impact du micro environnement sur le volume des ventes de l'entreprise ?
- 4- Comment l'analyse et la maîtrise de l'environnement contribuent à l'amélioration de la performance de l'entreprise ?

Afin de développer des réponses à ces questions, nous nous sommes basés sur les hypothèses suivantes :

- 1- L'analyse de l'environnement occupe une place prépondérante dans l'activité de l'entreprise.
- 2- Le macro environnement se répercute positivement sur la part de marché de l'entreprise.
- 3- Le micro environnement exerce une pression sur l'activité de l'entreprise, y compris son volume des ventes.
- 4- La maîtrise de l'environnement permet à l'entreprise d'assurer une meilleure performance.

Pendant le déroulement de notre travail de recherche, nous avons adopté la méthode analytique descriptive et nous avons fait appel à des outils d'investigation, d'observation, de traitement, d'analyse et d'interprétation. Ces outils sont :

- L'utilisation de documents théoriques scientifiques, qui nous ont permis d'analyser la relation entre les composantes de l'environnement et la performance commerciale de l'entreprise, ainsi que les différents documents internes du HCDS et du CRVR.
- La collecte de données sur le terrain (ALVIAR, direction de commerce, MADRP...)
- Une enquête qualitative a été faite auprès d'un échantillon de fournisseurs potentiels du CRVR.

Finalement le plan de notre mémoire se compose de (04) quatre chapitres, accompagnés d'une introduction et d'une conclusion générale :

Au cours du premier chapitre nous avons exposé en premier lieu les définitions théoriques de l'environnement et de ses composantes, en second lieu nous avons abordé les outils d'analyse de l'environnement.

Dans le deuxième chapitre nous avons traité le concept de la performance commerciale, et les différents indicateurs de mesure qui concernent la fonction commerciale.

Le troisième chapitre regroupe l'analyse de la filière de la viande rouge en Algérie et ses acteurs avec la présentation de l'organisme d'accueil « haut-commissariat au développement de la steppe » ainsi que la présentation et la mesure de la performance commerciale de l'organisme objet de notre étude, qu'on a travaillé en collaboration avec son équipe qui est « le complexe régional des viandes rouge ».

Le quatrième chapitre se divise en trois sections dont la première concerne l'analyse du macro-environnement (PESTEL), la deuxième section concerne l'analyse du microenvironnement (Porter) et la troisième section qui représente le résumé des conclusions essentielles de l'application des deux modèles d'analyse PESTEL et Porter en utilisant une matrice SWOT.

CHAPITRE 01 : L'ENVIRONNEMENT

L'entreprise existe dans un environnement dont elle fait partie intégrante, elle entretient des relations constantes avec ses différents partenaires et elle reste dépendante des évolutions économiques, sociales, juridiques, techniques ainsi que des évènements politiques.

En d'autres termes, l'entreprise est en interaction permanente avec son environnement, auquel, elle doit s'adapter et tenter de le maîtriser. C'est ce qui contribue à son évolution. Ce dernier est perçu comme étant donné qu'il présente des contraintes instables et en même temps il est une source d'opportunités.

Nous entamerons ce chapitre, par une section portant sur des définitions et des concepts de base de l'environnement, quant à la deuxième elle portera sur les outils d'analyse et les différentes dimensions de l'environnement.

Section 01 : Le concept de l'environnement et ses composantes

L'entreprise est soumise à de nombreuses contraintes provenant de son milieu qu'elle ne maîtrise pas. « *Son objectif est de réduire cette incertitude ; par conséquent, elle se doit d'analyser et de comprendre son environnement* »¹

Pour analyser et comprendre ce dernier, nous jugeons essentiel de passer par ses définitions.

1- Notion de l'environnement :

Selon BRUECKER, (R)² « *l'environnement de l'entreprise est défini par rapport à tout ce qui est situé en dehors : la technologie, la nature des produits, les clients et les concurrents, les autres organisations, le climat politique et économique, etc.* ».

D'après ALAIN DESREUMAUX³ « *l'environnement d'une organisation peut être décrit de différentes façons : en termes de composants ou d'acteurs principaux, de dimensions ou de champs de force (économiques, technologiques, etc.), ou bien d'attributs ou de caractéristiques qu'il est possible de détailler ou combiner pour construire des typologies* ».

¹ EDIGHOFFER, (J.R) : précis de gestion d'entreprise, édition Nathan, Paris, 1996, p.22 .

² BRUECKER, (R) : stratégies organisationnelles, édition Economica, p. 26.

³ DESREUMAUX, (A) : Structures d'entreprises, édition Vuibert, Paris, 1992, p. 115.

L'environnement peut se définir comme : ¹« l'ensemble des forces extérieures qui agissent et réagissent au profit ou à l'encontre de l'entreprise »

Certains auteurs ont défini l'environnement comme l'ensemble de facteurs physiques et sociaux potentiellement pertinents pour l'établissement de la réalisation des objectifs de l'entreprise. Les chercheurs ont mis en évidence l'impact de l'environnement sur les organisations et l'ont défini en termes de texture causale. Ils distinguent quatre types d'environnement :²

– environnement placide aléatoire : les éléments de cet environnement, qui peuvent avoir un impact négatif ou positif sur l'organisation, sont stables et organisés de façon aléatoire.

Dans cet environnement, l'incertitude est très faible ;

– environnement placide regroupé : cet environnement est toujours assez stable. Il ne change que lentement, mais ses éléments positifs ou négatifs sont distribués selon certaines formes précises assez stables et non plus au hasard et, sa croissance est indispensable.

– environnement turbulent : il est plus complexe, plus dynamique et plus incertain. Dans cet environnement, les éléments interagissent de façon multiple. L'origine de turbulence provient des organisations qui sont fortes et s'imposent par leur comportement stratégique.

L'environnement est composé de tous les éléments et acteurs extérieurs susceptibles d'affecter la performance de l'entreprise.

Les entreprises sont donc obligées de s'ouvrir sur leur environnement et de s'adapter et d'évoluer en permanence.

2. Composantes de l'environnement d'une entreprise :

L'Entreprise se situe à l'intérieur de ce que l'on baptise un secteur économique, c'est-à-dire un ensemble regroupant la totalité des entreprises qui participent, directement ou indirectement, à la production et/ou à la commercialisation ou offrant les services utiles aux utilisateurs, de biens et services pour satisfaire à un type de besoins.

Il est aussi admis d'inclure dans l'environnement les clients et les « non consommateurs relatifs » du produit (bien et/ou service), et tous les autres acteurs tels que les fournisseurs, les distributeurs, les préconisateurs, l'État et tous les autres intervenants possibles. Mais pour

¹DARBELET (M), Izard (L) et SCARAMUZZA (M) : *l'essentiel sur le management*, éditions Berti, 5ème édition, p.68

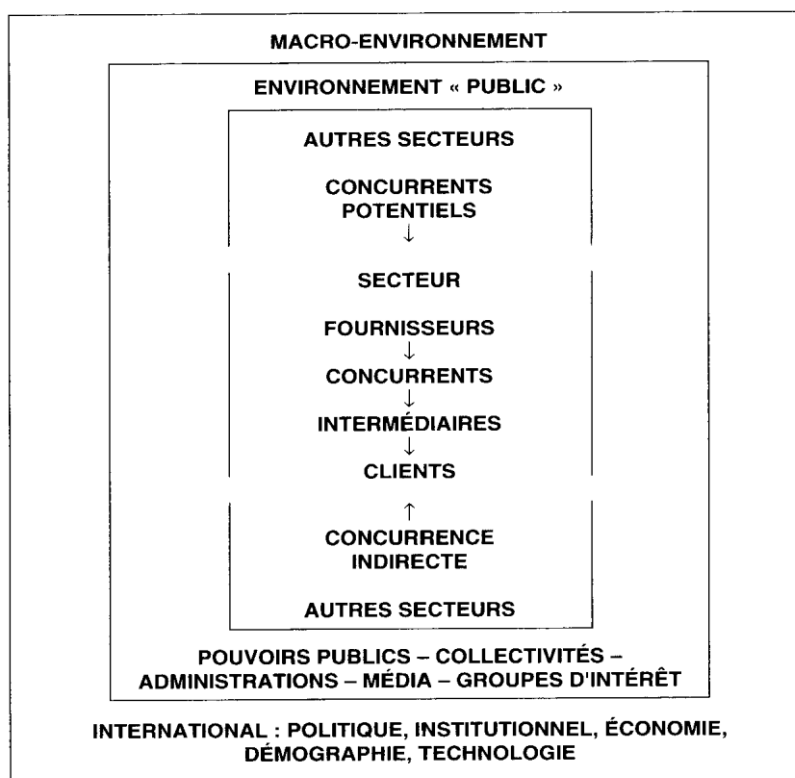
²MELBOUCI, (L) : *l'entreprise Algérienne face à quel genre d'environnement?*, in revue des Sciences de Gestion, n° 234, juin, 2008, pp .75-83.

Y voir plus clair, on peut classer les intervenants et les variables d'influence en découpant l'environnement en plusieurs niveaux. Le niveau le plus immédiat est, bien sûr, le secteur économique mais en fait l'Entreprise vit dans un environnement plus large qui est l'environnement public », dans le sens Institutionnel du terme, lui-même inclus au niveau planétaire dans l'environnement économique ou «<< macro-environnement ».¹

Le schéma ci-joint s'efforce de présenter cette structuration.

Ce sont ces divers environnements qu'il va falloir prendre en compte à travers l'analyse extérieure, étant entendu que c'est, en définitive, à l'intérieur du secteur économique que se focalisent toutes les tendances affectant l'entreprise.

Figure 1-1 : L'environnement et sa structuration



Source : BOUDEVILLE, (J) et MEYERS (J) : *stratégies d'entreprise*, PUF /Gestion, Paris, 1986, p. 18.

En conséquence on peut distinguer trois niveaux d'environnements : macro, méso et micro.

¹ GARIBALDI, (G) : *analyse stratégique*, éditions d'organisation, Paris, 2008, p.140.

2.1. Le macro-environnement :

Macro vient du grec, il veut dire grand, le macro environnement désigne l'environnement général au sein duquel l'entreprise évolue. Il s'agit des caractéristiques générales de l'économie et de la société qui peuvent influencer l'entreprise.

Les variables issues du macro environnement influencent le fonctionnement de l'entreprise dans un sens positif ou négatif. Ce sont des facteurs qui influencent l'entreprise mais sur lesquels l'entreprise n'a que peu de pouvoir, en d'autre terme les variables du macro-environnement sont exogènes. Elles interfèrent avec la situation d'une entreprise et de marché sans qu'elle puisse les maîtriser.¹

On peut décomposer cet environnement général en six principaux éléments : la démographie, l'économie, les ressources naturelles, la technologie, le dispositif réglementaire et le contexte socio-culturel.

2.1.1. L'environnement démographique :

Le premier élément constitutif de l'environnement d'une entreprise est la population qui est le réservoir de ses marchés. Une entreprise s'intéresse de près aux différentes caractéristiques de la population :²

- La taille, la répartition par âge ;
- La structure familiale ;
- Le taux de natalité, de nuptialité et de décès ;
- Le niveau d'éducation ;
- La distribution géographique ;
- La composition ethnique et religieuse.

Les évolutions démographiques donnent lieu à des prévisions extrêmement fiables à court et moyen terme.

2.1.2. L'environnement économique :

L'activité de l'entreprise est affectée énormément par l'environnement économique. Il s'agit de la situation économique d'un pays. L'entreprise doit comprendre toujours les changements économiques et suivre leurs évolutions pour mieux gérer les conséquences de ces changements.³

Il existe deux types de changements, au niveau international et au niveau national.

¹ <https://www.marketing-etudiant.fr/macro-environnement.html> (Consulté le 27/01/2019)

² KOTLER (P) et autres : *marketing management*, édition Pearson, 14ème édition, p.81.

³ Ibid., p.88.

Au niveau national, on peut citer :¹

- Les conséquences de la crise financière internationale sur les différentes économies et sur le développement des entreprises ;
- Le rôle de l'OMC, le FMI et la banque mondiale dans le développement économique ; Les avantages et les inconvénients de l'adhésion de l'Algérie à l'OMC.

Et au niveau national, on peut citer :

- Les facteurs liés à la conjoncture économique (*croissance, inflation, stagnation, chômage, etc.*) ;
- Les facteurs liés à l'intervention économique de l'Etat (*la privation, le redressement, la politique monétaire, la politique d'emploi, la politique d'investissement et la politique fiscale*).

2.1.3. L'environnement écologique :

L'écologie est une variable très importante dans la vie des entreprises. Elle occupe une place de choix dans l'acceptabilité ou non d'une activité commerciale.

La détérioration de l'environnement naturel est aujourd'hui une préoccupation majeure de la population, conduisant les gouvernements à faire évoluer leur réglementation et les entreprises à modifier leurs produits.

Une entreprise doit intégrer à son raisonnement plusieurs tendances d'évolution de l'environnement écologique :²

- La pénurie de matières premières (répartir les ressources de la terre en : ressources illimitées, ressources renouvelables ou ressources limitées) ;
- Le coût de l'énergie ;
- La pollution (respecter les normes de protection de l'environnement notamment en matière de pollution) ;
- L'intervention croissante de l'état dans la gestion des ressources naturelles.

2.1.4. L'environnement technologique :

Il fait l'objet d'une surveillance permanente. L'innovation est devenue une composante essentielle de la compétitivité de l'entreprise.

Dans ce domaine, de nombreux changements peuvent affecter l'entreprise tant sur la fabrication (mise en œuvre de nombreux procédés) que sur celui de la gestion (*développement*

¹ DAHA, (L) : *analyse de l'environnement et Son impact sur la Prise de Décision dans l'Entreprise*, Etude de cas : LA CAAR, mémoire de master en management, Ecole des hautes études commerciales, Alger, 2017, pp.9-10.

² KOTLER (P) et autres : *marketing management*, Op.cit, pp.88-92. .

de l'informatique de gestion dans tous les domaines) ou encore de l'approvisionnement. Les investissements en veille technologique et en recherche et développement s'inscrivent donc dans le cadre de la mise en œuvre de stratégie à moyen et long terme destinées à assurer la pérennité de l'entreprise.

Donc, le contexte technologique est une variable de macro environnement qui a non seulement une influence sur l'entreprise dans le développement de nouveaux produits à travers l'innovation, mais aussi influence les composantes de son micro environnement.

2.1.5. L'environnement réglementaire : ¹

L'environnement réglementaire affecte fortement les décisions commerciales et définit le cadre dans lequel les entreprises et les individus mettent en œuvre leurs activités. Parfois, les nouvelles réglementations créent de nouvelles opportunités.

Par exemple, les évolutions réglementaires sur le recyclage des déchets ont stimulé la croissance du secteur de l'emballage et provoqué la création de nouvelles entreprises qui fabriquent de nouveaux matériaux.

Donc, l'état réglemente l'activité économique en encadrant l'emploi, en empêchant la concurrence déloyale. Aussi, elle fait assumer aux entreprises les coûts sociaux de leurs processus de production et de leurs produits.

2.1.6. L'environnement socioculturel : ²

La dernière composante du macro-environnement est le milieu socioculturel. Tout être humain naît et grandit dans une culture qui détermine ses croyances, ses valeurs et ses normes. Or, les normes déterminent largement les goûts et les préférences des consommateurs. Les comportements et les attitudes sont affectés par son image de soi, sa vision des autres, des organisations, des entreprises, de la société, de la nature et du monde. Par exemple, l'implantation d'une entreprise dans une région peut avoir un impact très positif pour l'emploi. De ce fait, une entreprise peut directement ou indirectement participer au développement d'une région.

Ces différents éléments vont définir le cadre d'action général qui s'impose à l'entreprise. Elle devra étudier leurs actions et leurs interactions afin d'assurer la pérennité de son activité.

En conclusion, les entreprises s'insèrent dans leur milieu et le façonnent. Pour minimiser les contraintes, les entreprises entretiennent entre elles des relations variées ; d'une part elles

¹ KOTLER (P) et autres : *marketing management*, Op.cit, pp.93-94. .

² Ibid., pp.94-95.

s'affrontent sur des marchés et se livrent à une concurrence plus ou moins féroce et d'autres part des relations de complémentarité, faites d'associations et de dominations peuvent s'instaurer entre elles.

2.2. Le méso-environnement :

Le méso environnement représente les caractéristiques du jeu concurrentiel dans le secteur. Un secteur d'activité ne se trouve pas dans le même état selon les pays où l'on peut observer des différences au niveau de l'intensité de la demande. De ce point de vue, dans une perspective d'internationalisation de son activité, l'entreprise ne peut se soustraire à l'analyse du méso-environnement caractéristique du pays dans lequel elle envisage d'étendre son activité.

Le méso-environnement met en exergue les interrelations entre les chaînes transactionnelles : des modifications peuvent entraîner des transformations dans d'autres secteurs tout en obligeant les entreprises qui y opèrent à adapter leur comportement.

L'objectif de la méso-analyse est d'expliquer le fonctionnement du système productif à partir d'une méthode propre à elle, il s'agira d'expliquer le comportement des agents du système productif et de comprendre la stratégie des pouvoirs publics.¹

En conséquence, le méso environnement est constitué de trois éléments, qui sont :

- Le secteur, la branche et la filière ;
- Le groupe ;
- L'environnement local.

2.3. Le micro environnement :

Le micro environnement est formé des parties prenantes extérieures à l'entreprise, que l'entreprise subit, mais qu'elle peut aussi influencer. Le micro environnement comprend les différents partenaires de l'entreprise, ainsi que les relations inter-entreprises. Il est aussi appelé « environnement direct ».

Le micro environnement d'une entreprise est composé de diverses entités qui gravitent autour de l'entreprise et qui se rencontrent sur différents marchés.

¹ <https://www.tifawt.com/entrepreneariat/environnement-de-lentreprise/> (Consulté le 28/01/2019)

2.3.1. Les marchés du micro environnement : ¹

Marché des biens et des services : le micro environnement regroupe les clients, les associations de consommateurs, les fournisseurs, les distributeurs, les intermédiaires, les concurrents, les transporteurs, les prescripteurs, etc.

Marché du travail : au sein du marché du travail, le micro environnement comprend les syndicats, les employeurs concurrents, le Pôle emploi, les demandeurs d'emploi, etc.

Marché des capitaux : enfin, le micro environnement est aussi composé des banques, des investisseurs, des épargnants, des assurances, des actionnaires, etc.

Le micro environnement est en changement permanent. Ses composants et leurs pouvoirs respectifs évoluent tout le temps.

2.3.2. Les composantes du micro environnement :²

Les clients : objet même de l'existence du marché, la clientèle est la cible première de l'entreprise. Le marché peut être complexe et pour atteindre le consommateur final, l'entreprise peut commercialiser ses produits et services auprès d'une clientèle intermédiaire. La clientèle génère une demande explicite ou implicite. Tout l'enjeu réside dans la compréhension des besoins, attentes et motivations afin de proposer une offre pertinente.

Les fournisseurs : ils exercent une forte influence sur la qualité et la compétitivité de l'offre de l'entreprise. Les prix accordés, la qualité des produits et services livrés, le respect des délais et le support apporté impactent fortement l'entreprise. Il s'agit ici des fournisseurs impliqués en amont de la chaîne de valeur.

La concurrence : des sociétés concurrentes entrent en rivalité. Aussi, pour développer ou conserver votre leadership, il est indispensable de connaître ces compétiteurs, leurs offres, leurs forces et faiblesses.

¹ <https://creation-entreprise.ooreka.fr/astuce/voir/684069/micro-environnement> (Consulté le 28/01/2019)

² <https://www.manager-go.com/marketing/glossaire/micro-environnement-et-macro-environnement> (Consulté le 28/01/2019)

Les intermédiaires commerciaux : suivant la composition de la filière, un ou plusieurs intermédiaires peuvent intervenir dans l'échange commercial. Agents commerciaux, distributeurs, revendeurs... jouent un rôle central dans la commercialisation de l'offre.

Les autres partenaires : partenaires financiers, conseils, etc., plusieurs acteurs gravitent autour de l'entreprise pour lui fournir des ressources complémentaires : financières, compétences... .

Section 02 : Les outils d'analyse de l'environnement

L'analyse de l'environnement par l'entreprise répond à un double objectif :

- l'évaluation des différents éléments susceptibles d'affecter son activité.
- l'identification des opportunités ou des menaces environnementales.

Cette analyse amène à déterminer les compétences ou les manques de compétences de l'entreprise. En fait, cela revient à étudier les points forts qu'elle détient et aussi à comprendre quels sont les freins qui ralentissent les mouvements de l'Entreprise et qui sont de nature à l'empêcher d'échapper aux menaces présentes dans l'environnement, voire peuvent faire obstacle aux opportunités à saisir.¹

1. Le modèle PESTEL :

« PESTEL » est un acronyme. Il résulte de l'addition de la première lettre des 6 facteurs suivants :

- la Politique (P) ;
- l'Économie (E) ;
- le Socioculturel (S) ;
- la Technologie (T) ;
- l'Environnement (E) ;
- le Législatif (L).

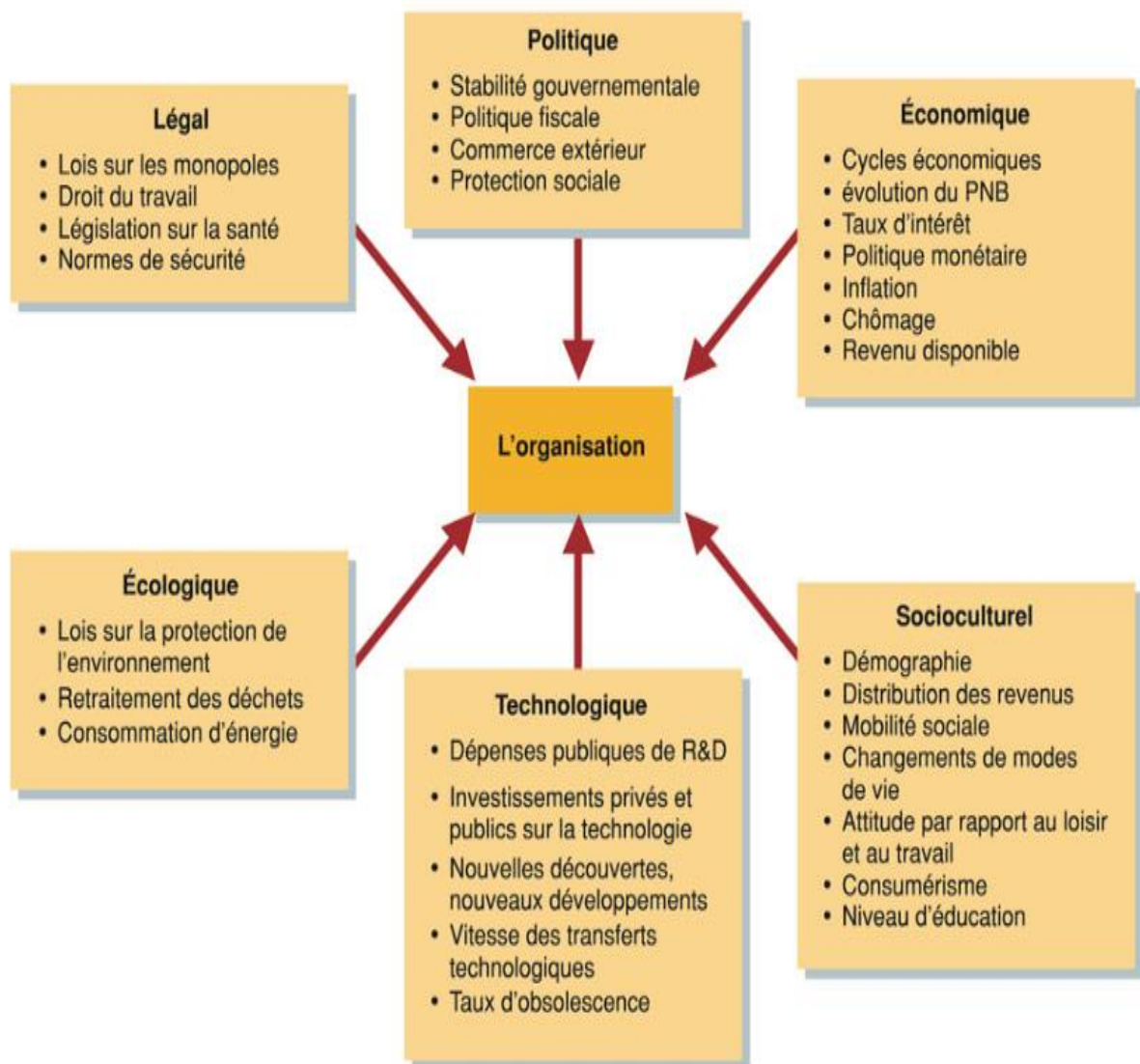
¹ GARIBALDI, (G) : *analyse stratégique*, Op.cit, p.182.

Cette analyse met en relief les principaux facteurs qui influencent ou peuvent influencer un marché donné. En effet, tout domaine d'activité subit des influences directes ou indirectes ne provenant pas du marché lui-même.

Ainsi, l'entreprise analyse toutes les informations qui peuvent, de près ou de loin, influencer l'évolution du marché auquel elle s'adresse.

Ce schéma ci-dessous représente le modèle PESTEL

Figure 1.2 : Le modèle PESTEL



Source : JHONSON (G) et autres : *Stratégie*, Edition Pearson, 7ème édition, p.78.

En entrant dans le détail des 6 facteurs « PESTEL », le macro-environnement des entreprises est déterminé par les curseurs suivants : ¹

L'environnement politique : le pouvoir politique peut favoriser ou, au contraire, défavoriser le développement de certains marchés, de certains concurrents. Certaines industries (extraction de matière première, énergie, équipements urbains...) sont particulièrement sensibles au contexte politique. Il intervient à deux niveaux : national par l'intermédiaire des décisions prises par le gouvernement en place (politique fiscale, subventions, etc.) et international avec les décisions prises par le consensus de plusieurs nations (politique monétaire, PAC, etc.).

L'environnement économique : comprend toutes les variables et tous les facteurs qui jouent sur le pouvoir d'achat et les dépenses de consommation des clients et des fournisseurs. Il influence le plus directement l'activité de l'entreprise au travers de variables telles que le taux de croissance économique, les taux d'intérêt, les indices de confiance des industriels et des consommateurs, le revenu disponible, le taux d'épargne, le taux de chômage.

L'environnement socioculturel : il est important de s'intéresser aux différentes caractéristiques de la population (taille, répartition par âge, structure familiale, composition religieuse, etc.) comme aux modes et aux tendances qui peuvent influencer la vente des services ou produits. Les styles de vie, les croyances, les valeurs, les cultures, les structures de population évoluent et peuvent changer les attentes des clients... Par exemple, le retour au terroir, l'intérêt pour l'écologie, l'occidentalisation des modes de vie dans les pays émergents, le vieillissement de la population, la place des jeunes dans la société, le niveau d'éducation et d'alphabétisation...

L'environnement technologique : correspond aux forces qui créent de nouvelles technologies, de nouveaux produits ou qui influencent directement ou indirectement la capacité des entreprises à innover. Les progrès effectués dans les sciences peuvent développer de nouveaux marchés, faire apparaître de nouveaux concurrents, changer les clefs de succès d'une stratégie.

L'environnement écologique : définit l'ensemble des ressources naturelles qui influencent l'activité de l'entreprise. On distingue deux groupes : les activités qui influencent directement l'activité économique (pénurie des matières premières, coût de l'énergie) et celles qui au

¹ GOUDEY, (A) et BONNIN (G) : *Marketing pour ingénieurs*, édition DUNOD, Paris, 2010, pp.52-55.

contraire la subissent (pollution, intervention croissante de l'État dans la protection du patrimoine naturel).

L'environnement légal : le cadre légal et son évolution peuvent freiner/ favoriser le développement de certains marchés (normes techniques de protection des consommateurs, interdiction des OGM...). Évolution du cadre réglementaire et législatif (droit du travail, droit du commerce...). Avec des impacts de tout ordre pouvant créer des charges supplémentaires, des lourdeurs administratives, des accès restreints à certains marchés, etc.

2. Les 5 Forces de Porter :

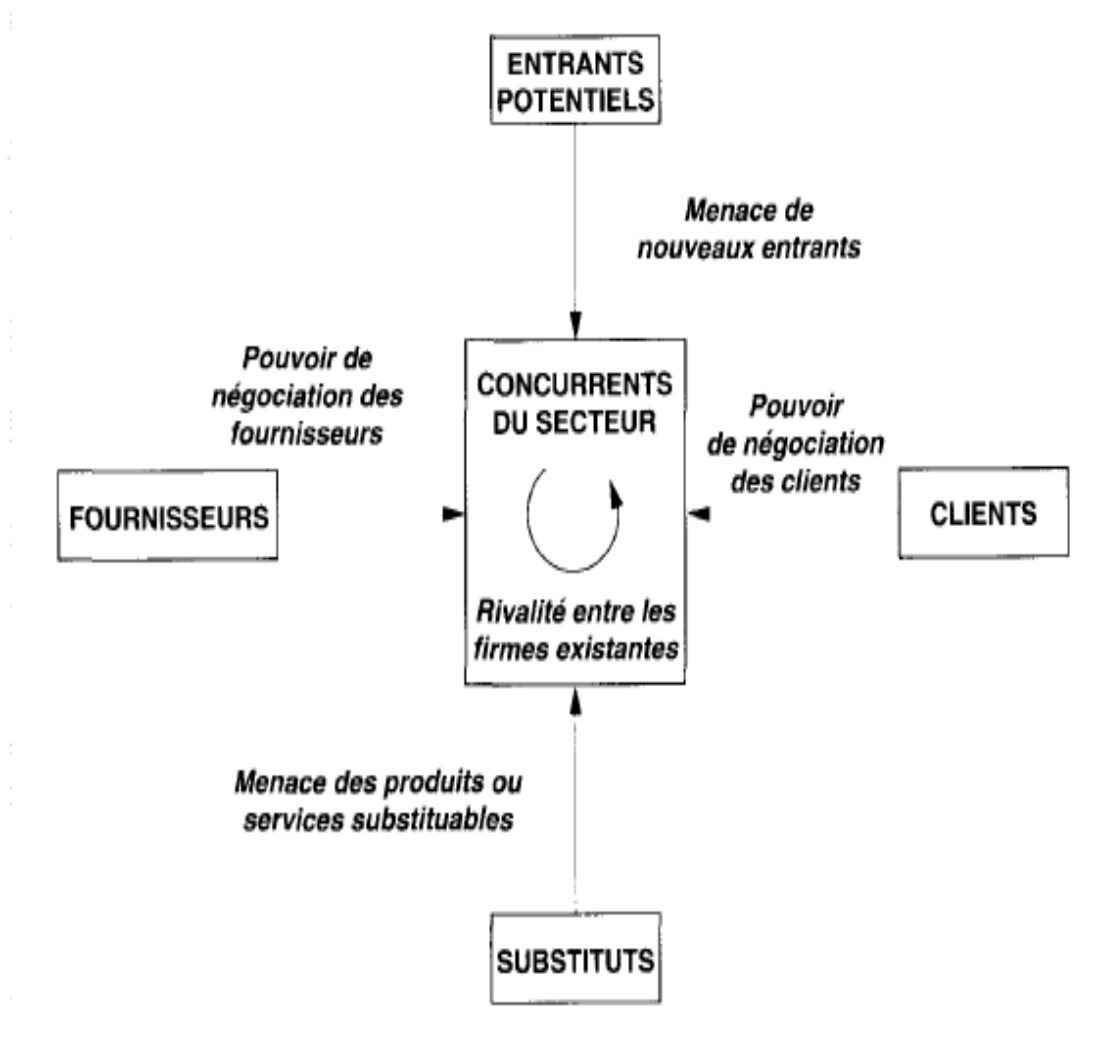
Aucun secteur économique ne ressemble réellement à un autre secteur. Chaque secteur possède sa propre structure, est régi par ses propres lois, a ses propres contraintes et représente un domaine bien particulier où les conditions de survie et de profit sont différentes.

En fait l'intérêt que présente un secteur varie fortement d'un secteur à un autre. Si les conditions de la bataille sont différentes cela ne tient pas aux effets du hasard, mais bien au contraire à des raisons parfaitement explicables qui répondent à une logique.

Pour bien comprendre cette logique il faut identifier :

- l'ensemble des acteurs et déterminer leur contribution respective à la création de valeur pour le client final,
- les changements dans leurs comportements et les causes,
- les pouvoirs détenus par chacun et leurs sources,
- les risques d'entrée de nouveaux acteurs ou de produits de substitution,
- les causes et l'intensité de la concurrence.

Figure 1.3 : Schéma sur les 5 Forces de Porter



Source : GARIBALDI, (G) : *analyse stratégique*, éditions d'organisation, Paris, 2008, p.143.

Michael PORTER fournit une approche très pertinente de ces éléments en proposant d'analyser les 5 forces qui s'exercent sur toutes les entreprises appartenant à un même secteur économique, et aussi de déduire de cette analyse leur intensité : rivalité entre les firmes existantes, pouvoir de négociation des fournisseurs, pouvoir de négociation des clients, risque de nouveaux entrants, risque de produits ou services de substitution.

2.1. La rivalité entre les firmes existantes :

Elle est renforcée par les facteurs suivants : ¹

- faible croissance du marché (le gâteau ne croissant pas, certaines entreprises vont tenter à tout prix d'enlever des parts de marché aux concurrents) ;
- niveau élevé des frais fixes (d'où une forte rivalité pour prendre des parts de marché permettant de les couvrir en les répartissant sur un plus grand nombre de produits) ;
- faible différenciation de l'offre entraînant une non-fidélité à la marque (facteur aggravant de la concurrence par la tendance à la lutte par les prix) ;
- surcapacité de production sur le secteur donc de nombreux concurrents sont en situation de sous-capacité (afin d'atteindre la masse critique certains n'hésitent pas à entamer des batailles vigoureuses) ;
- diversité de la provenance des concurrents, ayant de ce fait des cultures très différentes ce qui a généralement pour conséquence des actions déstabilisantes (la différence entre les cultures entraînant des incompréhensions concernant les mouvements stratégiques entre concurrents et donc des risques de réponses disproportionnées) ;
- barrières fortes à la sortie ce qui a pour conséquence directe d'amener les entreprises à se battre plus longuement avant de quitter le secteur (du type actifs très spécialisés ne trouvant pas preneur en dehors du secteur, coûts fixes de sortie très élevés, interrelations stratégiques, réticences affectives, contraintes ou restrictions sociales ou gouvernementales) ;
- concurrents nombreux et de taille voisine (ce qui a, le plus souvent, pour effet d'amener les plus ambitieux à tenter d'en éliminer d'autres) ;
- indivisibilité du capital technique (on ne peut vraiment pas l'utiliser dans un autre secteur, aussi les Entreprises ont d'autant plus tendance à se battre pour rester en vie dans le secteur où elles se trouvent) ;
- innovation technologique supposant des frais de recherche élevés (d'où la nécessité de faire du volume).

2.2. Le pouvoir de négociation des fournisseurs :

C'est à dire des entreprises situées dans la chaîne amont même si ce ne sont pas des fournisseurs directs. Le pouvoir de négociation des fournisseurs est renforcée par :²

¹ GARIBALDI, (G) : *analyse stratégique*, Op.cit, pp.143-144.

² Ibid., pp. 144-145.

- la concentration des fournisseurs (si les clients sont très nombreux en face de peu de fournisseurs, ceux-ci ont d'autant plus de poids) ;
- la dépendance de produits de leur secteur (les entreprises éprouvent de très grandes difficultés à trouver des produits de substitution auprès de fournisseurs étrangers au secteur) ;
- l'importance du produit pour l'acheteur, notamment pour se différencier (plus le produit acheté présente un caractère stratégique fort et plus le fournisseur possède un fort pouvoir de négociation) ;
- le coût de transfert d'un fournisseur à un autre élevé (on quitte d'autant moins facilement un fournisseur qu'il a réussi à se différencier augmentant par là même le coût de transfert) ;
- la menace crédible d'intégration en aval (de la part de fournisseurs) ;
- l'excédent de la demande sur l'offre ;
- le poids du secteur ne représente pas pour les fournisseurs un enjeu majeur (par conséquent ils ne sont pas prêts à faire des efforts importants, notamment sur les prix, pour conserver ces clients).

2.3. Le pouvoir de négociation des clients :

Le pouvoir de négociation des clients et de tous les participants en aval de l'entreprise est renforcée par :¹

- l'achat par quantité importante (le client représente alors un marché intéressant pour le ou les fournisseurs) ;
- le coût de transfert faible notamment parce que les produits achetés sont peu différenciés ou ont une image faible (il est donc aisé de remplacer un fournisseur par un autre) ;
- les produits achetés au secteur représentent une part importante des coûts ou des achats des clients (ils vont donc être très attentifs aux conditions d'achat) ;
- les clients sont confrontés à une forte obligation de réduction des coûts ;
- les clients ont de faibles profits (un secteur pauvre ne fait pas la richesse de ses fournisseurs, car un tel secteur reste très préoccupé par le niveau des prix) ;
- les clients représentent une menace crédible d'intégration par l'amont (d'où une pression sur les fournisseurs qui sont plutôt en mauvaise posture pour négocier) ;
- le produit du secteur n'influe pas sur la qualité de l'offre des clients (qui auront tendance à s'approvisionner auprès du moins-disant) ;
- le client dispose d'une information complète (notamment sur les prix de revient du fournisseur et se trouve donc en bonne position pour négocier).

¹ GARIBALDI, (G) : *analyse stratégique*, Op.cit, pp.145-146.

Pour ce qui concerne le pouvoir de négociation des clients, lorsqu'il s'agit de consommateurs ou d'utilisateurs. Mais dans de très nombreux cas l'entreprise ne vend pas en direct, ce pouvoir de négociation se partage aussi avec les intermédiaires, c'est-à-dire la distribution.

Le pouvoir de négociation de la distribution est d'autant plus élevé :

- que la distribution est plus concentrée que les entreprises du secteur ;
- qu'elle représente en soi une part importante des ventes ;
- que les clients sont fidèles à un mode de distribution ou à une enseigne ;
- qu'elle fournit tout ou partie des services indispensables pour l'utilisateur, et leur pouvoir sera d'autant plus que fort que ces services seront importants par rapport à l'offre du constructeur.

Pour bien déterminer l'intensité de cette force, il est essentiel de prendre en compte la façon dont le pouvoir de négociation se répartit entre tous les intervenants en aval de l'entreprise depuis celle-ci jusqu'au destructeur final du produit.

2.4. Le risque de nouveaux entrants : ¹

Il est renforcé par de faibles barrières à l'entrée. En d'autres termes, chaque fois qu'il sera possible pour les entreprises d'un secteur de dresser des barrières, elles limiteront l'envie que pourraient avoir des Entreprises extérieures au secteur d'y pénétrer.

Quels types de barrières peuvent exister ?

- économies d'échelle (elles obligent les entrants à une stratégie de volume donc à des investissements élevés).
- différenciation de la part d'entreprises capables de : créer une image forte, fidéliser les clients, offrir des services spécifiques, profiter d'une publicité effectuée, concevoir un produit reconnu nouveau.
- intensité du besoin capitalistique (ce qui augmente le risque et décourage ceux qui ont peu de moyens financiers) et par là estimation : du risque, des difficultés et des délais de recouvrement.
- le coût des transferts (qui peuvent être nécessaires pour passer d'un fournisseur à un autre pour un nouvel entrant) : sur le plan quantitatif, sur le plan qualitatif.
- difficulté d'accès aux circuits de distribution.

¹ GARIBALDI, (G) : *analyse stratégique*, Op.cit, pp.146-147.

- avantage de coût détenu par les concurrents actuels (apporté entre autres par un accès favorable à la technologie, ou aux matières premières, à des subventions publiques, des emplacements favorables) et aussi entraîné par le jeu de l'effet d'expérience,
- la courbe d'apprentissage (dans les secteurs où cette courbe joue, c'est très souvent un élément dissuasif : en fait chaque fois que les Entreprises du secteur auront réussi à établir un prix dissuasif à l'entrée du secteur).
- la situation géographique, notamment en termes de situation physique des points de vente.
- la politique de l'État qui peut défavoriser ou favoriser des concurrents en provenance d'ailleurs.
- l'anticipation de représailles (de la part d'Entreprises possédant cette capacité), représailles favorisées par : une croissance faible de l'activité, des firmes puissantes et bien installées, des entreprises très engagées dans le secteur, des comportements d'alliance, de solidarité, de défense commune dans le passé.

2.5. Le risque de produit ou service de substitution :¹

Il existe dans tous les secteurs. Le risque essentiel réside dans l'intérêt que le marché peut trouver à ces produits ou services de substitution, intérêt qui va avoir pour effet d'accélérer l'obsolescence des offres existantes et donc de diminuer la valeur marchande des produits et services offerts actuellement.

L'intérêt peut prendre des formes très variées telles que :

- le produit de substitution offre des fonctionnalités supplémentaires ;
- des avantages au niveau du coût d'achat, d'approvisionnement, d'appropriation ou de mise en œuvre ;
- une meilleure adaptation au besoin client ;
- un produit sur une pente de forte diminution des coûts amenée soit par conception différente soit par un nouveau mode de production ;
- un produit présenté par des secteurs performants donc fortement rentables, et qui ont déjà payé en grande partie les coûts de développement ailleurs.

Il est de toute façon impératif d'exercer une veille technologique sérieuse. De nos jours il semble important de suivre tout particulièrement les tentatives des adversaires qui leur permettraient d'obtenir un rapport qualité/prix plus intéressant ou entraîneraient des gains de temps ou de coût d'appropriation.

¹ GARIBALDI, (G) : *analyse stratégique*, Op.cit, pp.148-149.

Bien entendu ces 5 forces évoluent dans le temps en fonction d'un certain nombre d'événements. Ces évolutions ne peuvent rester ignorées des entreprises, qui doivent tenir compte des transformations qui auraient le plus d'effet sur le jeu concurrentiel.

3. Le SWOT :

L'analyse SWOT résume les conclusions essentielles de l'analyse de l'environnement (présentée dans ce chapitre) et de l'analyse de la capacité stratégique de l'entreprise .La dénomination SWOT est l'acronyme de strengths, weaknesses, opportunities, threats, soit forces, faiblesses (de l'entreprise), opportunités et menaces (de l'environnement).

Le schéma suivant résume cette approche :

Figure 1.4 : Schéma sur l'analyse SWOT



Source : JHONSON (G) et autres : *Stratégique*, Edition Pearson, 7ème édition, p.126.

Les opportunités et menaces sont à chercher principalement dans le contexte du marché, qu'il soit politique, économique, social, technologique, écologique et légal (PESTEL) ainsi que dans le fonctionnement du marché lui-même (structure de la demande et de l'offre, concurrence, clientèle, distributeurs, fournisseurs). On peut également en estimer la probabilité de réalisation ainsi que l'intensité de l'impact, afin d'isoler les perspectives d'avenir qui risquent d'être les plus déterminantes dans l'évolution du marché.

L'analyse « opportunités/menaces » conduit ainsi à l'identification des facteurs clés du succès à maîtriser pour saisir les opportunités qui se présentent. De ce point de vue l'analyse est dynamique.

L'analyse « forces-faiblesses » permet d'identifier les ressources et compétences dont l'entreprise dispose et de vérifier si leur combinaison permet de relever les défis de l'environnement.

Quelques thèmes potentiels pour une analyse SWOT sont présentés au tableau suivant

Figure 1.5 : Des thèmes potentiels pour une analyse SWOT

<p><i>Forces internes potentielles</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Ressources financières abondantes Une compétence-clé distinctive Reconnu comme le leader du marché Économies d'échelle Technologie protégée Processus breveté Coûts plus faibles Bonne image sur le marché Talent managérial supérieur Meilleures compétences marketing Qualité de produit exceptionnelle Partenariat avec d'autres firmes Bonne compétence en distribution Travailleurs motivés 	<p><i>Opportunités externes potentielles</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Croissance de marché rapide Satisfaction des firmes concurrentes Besoins et goûts des clients changeants Ouverture aux marchés étrangers Problèmes chez un rival Découverte d'une nouvelle utilisation du produit Boom économique Dérégulation de marché Nouvelle technologie Changements démographiques Autres firmes cherchant des alliances Fort changement de marque Chute des ventes d'un substitut Nouvelle méthode de distribution
<p><i>Faiblesses internes potentielles</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Manque de direction stratégique Faibles dépenses en R & D Ligne de produits très étroite Distribution limitée Coûts plus élevés Produits démodés Problèmes de fonctionnement interne Faible image sur le marché Peu de compétences marketing Compétences managériales limitées Personnel sous-qualifié 	<p><i>Menaces externes potentielles</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Entrée de concurrents étrangers Introduction de nouveaux substituts Déclin du cycle de vie du produit-marché Changement des besoins et goûts des clients Nouvelle stratégie adoptée par un rival Régulation des marchés croissante Récession Nouvelle technologie Changements démographiques Barrières au commerce extérieures Faibles performances des firmes alliées

Source : LAMBIN, (J-J) et DE MOERLOOSE (C) : *Marketing stratégique et opérationnel*, éditions DUNOD ,7ème édition, Paris, 2008, p .317.

En cas de réponse négative, deux stratégies sont envisageables :¹

- Dans une optique de stratégie déduite, on tentera d'établir une meilleure adéquation entre la capacité stratégique de l'entreprise et les facteurs du succès requis pour faire face aux menaces ou aux opportunités de l'environnement, en modifiant ou en acquérant les compétences et ressources manquantes. La logique est celle d'un marketing stratégique de réponse.

- Dans une optique de stratégie construite, on cherchera à créer des opportunités qui permettraient de mieux tirer profit des ressources ou des compétences détenues. Cette deuxième approche s'inscrit dans une logique de marketing stratégique de création d'offre. Dans ce cas, on cherche à construire une adéquation entre la capacité stratégique de l'entreprise et les facteurs clés du succès, en ciblant directement un nouveau marché ou en le transformant par des innovations de rupture.

¹ LAMBIN, (J-J) et DE MOERLOOSE (C) : *Marketing stratégique et opérationnel*, éditions DUNOD ,7ème édition, Paris, 2008, pp .316-317.

Conclusion du premier chapitre

L'entreprise s'insère dans un milieu composé de différents acteurs et forces plus ou moins éloignés de son activité. Ils sont susceptibles d'affecter la capacité de cette dernière à développer et entretenir des relations fécondes avec ses marchés cibles ou bien offrir de nouvelles opportunités à saisir. Ils forment le micro environnement et le macro-environnement.

En bref, l'environnement est source d'incertitude pour l'entreprise, celle-ci s'observe non seulement au niveau des marchés de l'entreprise mais encore au niveau économique, politique et social.

Il est donc normal que les entreprises cherchent à améliorer la performance commerciale en développant leur connaissance des variables clés de l'environnement et en tentant de négocier avec certaines parties prenantes, à titre d'exemple les fournisseurs.

CHAPITRE 02 : LA PERFORMANCE COMMERCIALE

La définition du concept de la performance est une chose complexe parce qu'elle nécessite l'explication du contenu qui le recouvre.

La performance de l'entreprise est primordial afin d'assurer sa pérennité et conserver sa place dans le marché, cela n'est pas une chose facile, car elle doit être toujours au courant des évolutions de l'environnement afin d'améliorer ses fonctions.

Dans ce chapitre nous essayons de montrer l'ensemble des définitions de la performance, la performance commerciale d'une entreprise ainsi que les indicateurs qui concernent l'étude qualitative et quantitative.

Nous avons structuré ce chapitre en trois sections, la première présente les notions théoriques sur la performance, la seconde traite la performance de la fonction commerciale et enfin nous mettrons en exergue le lien qui existe entre l'environnement de l'entreprise et sa performance commerciale.

Section01 : Notions théoriques sur la performance

Dans cette première section, on tentera d'abord d'exposer les différentes définitions d'auteurs, les notions voisines de performance, ses caractéristiques, ses types, et enfin nous allons voir les indicateurs de performance.

1. Définition de la performance :

La question de la performance d'une organisation peut être appréhendée dans des termes très différents. En effet, ce concept recouvre un vaste corpus de définitions et de pratiques diverses, dans différents champs de l'activité socio- économique.

La performance fait le plus souvent référence à la notion d'évaluation. Il s'agit de mettre en place des critères déterminés par rapport à des normes, qui peuvent s'exprimer quantitativement sous la forme d'indicateurs quantitatifs.

Elle peut être, également appréciée de manière qualitative sous la forme d'un jugement de valeur. Celle-ci est alors, évaluée à travers la construction d'outils de mesure et tableaux de mesures adaptés aux spécificités du contexte actuel et aux spécificités de l'organisation elle-même.

Il en résulte que la performance, comme le disait M. Christian Marmuse « *revêt donc des aspects multiples, sans doute convergents, mais qui méritent d'être abordés dans une logique*

plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire»¹.

Au regard étymologique, le mot performance vient du verbe anglais « to perform » qui issu lui-même du vieux français et qui signifie accomplir, il existe plusieurs définitions de ce terme où nous allons présenter quelques définitions les plus fréquentes et significatives :

Pour CHARREAU, (G) : « *La performance est la capacité de l'entreprise à concrétiser ses objectifs stratégiques en adoptant les meilleures façons de faire* »².

Pour VOYER, (P) : « *la performance est considérée comme une valeur ajoutée à un état initial comme l'atteinte d'un résultat minimum requis ou acceptable ou comme la réduction du non-désirable peut être aussi la réponse au besoin, en termes de quantité, de qualité, de coût et de temps(...). À l'autre pôle du continuum, la performance peut représenter la juxtaposition de l'efficience, de l'efficacité, du bien-fondé d'une organisation* »³.

Pour KHEMAKHEM, (A) : « *La performance d'un centre de responsabilité (atelier, service, unité entreprise, branche...) désigne l'efficacité et la productivité dans laquelle ce centre de responsabilité a atteint les objectifs qu'il avait acceptés* »⁴.

Pour FERICELLI (A.M), le terme performance désigne plusieurs significations qui s'articulent autour de trois sens primaires :⁵

-La performance est succès : La performance n'existe pas en soi, elle est en fonction de la réussite, et variable selon les entreprises, selon les acteurs.

-La performance est résultat de l'action : Ce sens ne contient pas de jugement de valeur, car traditionnellement « la mesure de la performance est conçue comme l'évaluation ex-post des résultats obtenus ».

-La performance est action : Dans ce sens plus rare en français qu'en anglais, la performance est un processus et non un résultat qui apparaît à un moment dans le temps.

¹ MARMUSE, (C) : « *performance* » in Encyclopédie de la gestion, Edition Economica, Paris, 1989, p.2195.

² CHARREAU, (G) : *le point sur la mesure de performance des entreprises*, édition Economica, Paris, 1998, p.7.

³ VOYER, (P) : *tableau de bord de gestion et indicateurs de performance*, 2eme édition, presse de l'université du Québec, Québec, 2006, p.84.

⁴ KHEMAKHEM, (A) : *la dynamique de contrôle de gestion*, édition Dunod, Paris, 1992, p.311.

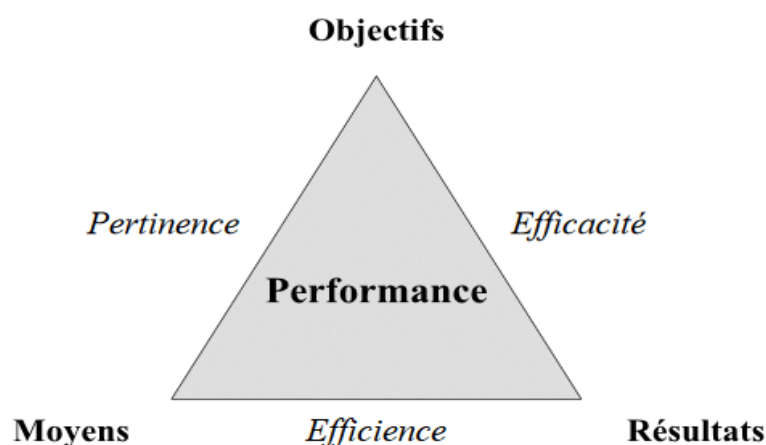
⁵ FERICELLI, (A, M) et SIRE, (B) : *performance et ressources humaines*, édition Economica, Paris, 1996, p.20.

2. La performance et notions voisines :

La définition du concept de la performance se confond en général avec le concept d'efficacité et d'efficience. En distinguant la performance individuelle de la performance organisationnelle Turcotte considère que cette dernière « *diffère de la productivité qui concerne la valeur d'une unité de biens et de services par rapport à son coût de production. Elle se différencie de l'efficacité qui est la capacité d'atteindre des objectifs ainsi que l'efficience qui rend compte de la capacité d'être efficace au niveau de la fabrication, peu importe si les produits se vendent bien ou non* »¹

Afin de mieux comprendre la notion de la performance, nous allons aborder les termes efficacité, efficience et pertinence pour faire la différence entre ces sémantiques conceptuelles similaires.

Figure 2.1 : Triangle de la performance, Gibert 1980.



Source : Gibert 1980.

2.1. L'efficacité :

L'efficacité est le résultat obtenu par rapport au niveau du but recherché.

LEGENDRE, (R) définit l'efficacité comme « le degré de réalisation des objectifs d'un programme ou degré d'atteinte d'un objectif », selon le même auteur « l'efficacité s'exprime toujours en pourcentage puisque la valeur est obtenue en mettant en rapport deux objets de même nature ». ²

¹ TURCOTTE, (P) : *comportements en milieu organisationnel*, édition Sherbrooke, Consul 2000, 1997, p.22.

² LEGENDRE, (R) : *dictionnaire actuel de l'éducation*, Edition Eska (2ème édition), Montréal : Guérin/Paris, 1993, pp.476-477.

On peut simplifier l'efficacité par la formule suivante :

$$\text{Efficacité} = \text{résultats atteints} / \text{objectifs visés}$$

2.2. L'efficience :

L'efficience est le résultat obtenu par rapport aux moyens mis en œuvre. L'efficience désigne le fait pour une entreprise de réaliser ses objectifs avec le minimum de moyens engagés possibles. Elle traduit donc la productivité d'une entité, car elle met en rapport les résultats obtenus et les ressources consommées.

L'efficience se définit comme étant le «*rapport entre ce qui est réalisé et les moyens mis en œuvre*», ou bien comme «*l'expression d'une comparaison entre le résultat et les efforts consentis ou les ressources consacrées à la poursuite d'un objectif*»¹.

On peut simplifier l'efficience par la formule suivante :

$$\text{Efficience} = \text{Résultats atteint} / \text{Moyens mis en œuvre}$$

2.3. La pertinence :

Elle met en relation les objectifs ou les moyens avec les contraintes de l'environnement, la pertinence permet d'évaluer la performance dans le domaine stratégique

Selon BOURGUIGNON, (A) : «*La pertinence est définit comme étant une adéquation entre la réalité et le projet(...). Elle porte sur l'opportunité des choix et la convenance des moyens choisis pour l'activité managériale* »².

Pour LEGENDRE, au sens général, la pertinence signifie «*degré de lien significatif entre les résultats obtenus et les besoins à satisfaire ou entre les objectifs poursuivis et les besoins à satisfaire*»³.

¹ DE BOISLANDELLE (H.M) : *Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils*, édition Economica, Paris, 1998, P.340.

² BOURGUIGNON, (A) : *définir la performance : une simple question de vocabulaire ? In performance et ressources humaines*, édition Economica, Paris, 1996, p.20.

³ LEGENDRE, (R) : *dictionnaire actuel de l'éducation*, Op.cit. p.478.

3. Caractéristiques de la performance :

LEBAS (M) tente dans un article de construire une définition de la performance à appliquer au domaine de la gestion en présentant ce qu'il a appelé les caractéristiques communes de la performance :¹

- accomplir, réaliser une activité dans un but déterminé.
- Réalisation d'un résultat.
- Comparaison d'un résultat par rapport à une référence interne ou externe.
- Aptitude à réaliser ou à accomplir un résultat (potentiel de réalisation).
- Appliquer des concepts de progrès continus dans un but de compétition.
- Jugement de la performance par plusieurs acteurs concernés qui peuvent ne pas avoir la même vision et la même approche. D'où nécessité d'une approche multicritère de la performance.
- Mesurer par un chiffre ou une expression communicable.

En d'autres termes, la performance regroupe l'ensemble des caractéristiques suivantes :²

- Mesurable : la nécessité d'utiliser des indicateurs quantitatifs et qualitatifs adaptés.
- L'évolution : Les composantes de la performance, ses indicateurs et ses facteurs évoluent dans l'espace et dans le temps.
- Explicable : La performance s'explique par des facteurs internes liés aux acteurs et externes liés aux fluctuations de l'environnement.
- Traduisible : La performance se traduit par la réalisation et le résultat d'actions cohérentes qui mobilisent l'ensemble des ressources humaines et matérielles.
- Comparable : La performance est une notion relative au résultat d'une comparaison multiple et subjective.

4. Types de performance :³**4.1. La performance économique :**

La performance économique traduit les résultats présentés par la comptabilité. Il s'agit principalement des soldes intermédiaires de gestion.

Pour les entreprises commerciales :

¹ LEBAS, (M) : « *le concept de performance* », in Revue de gestion, N° 34, printemps-été, 1995, page.137-149.

² DORIATH, (B) et GOUJET (CH) : *gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, édition Dunod, Paris, 2002, pp.168-169.

³ http://www.africmemoire.com/part.4-i-2-notions-sur-la-performance-769.html#_ftn3 (Consulté le 07/02/2019)

La marge commerciale = ventes des marchandises – couts d’achat des marchandises vendues.

Pour les entreprises industrielles, ce flux correspond à la production :

Production de l’exercice = production vendue + production stockée + production immobilisée.

Valeur ajoutée : ce solde représente la contribution productive ou la valeur économique créée par l’entreprise.

Valeur ajoutée = production diminuée des achats réalisés auprès des tiers

L’excédent brut d’exploitation (EBE) : correspond au résultat économique brut lié à l’activité opérationnelle de l’entreprise. L’EBE désigne la véritable rentabilité de l’exploitation.

EBE = VA + Subventions d’exploitation - impôts, taxes et versements assimilés - charges du personnel

Le résultat brut d’exploitation : ce solde correspond aux ressources additionnelles permettant le financement des investissements futurs et l’efficacité de l’exploitation après la soustraction des charges financières.

RBE = EBE + Résultat financier

Le résultat net (RN) : il permet aux actionnaires et aux analystes financiers d’apprécier la rentabilité et la performance de l’entreprise

RN = RBE + Résultat exceptionnel – impôts

4.2. La performance financière :

La performance financière est étroitement liée à la performance économique, elle est mesurée par plusieurs ratios :

La rentabilité (ROE) : ce ratio rapporte des indicateurs des résultats à des indicateurs relatifs aux montants des ressources mises en œuvre. C’est le ratio le plus souvent utilisé.

$$ROE = \text{résultat de l'exercice} / \text{Capitaux propres}$$

Certaines organisations comme les entreprises doivent produire à la fin de chaque exercice comptable les documents de synthèse : bilan et le compte de résultat. Ces documents et leurs annexes contiennent les informations de base pour mesurer la performance financière.

4.3. La performance commerciale :

C'est la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle en offrant des produits et des services de qualité répondant aux attentes des consommateurs. Les entreprises recherchant la performance commerciale doivent se soucier des besoins de leurs clients, prendre en compte les stratégies de leurs concurrents afin de conserver et développer leur part de marché. Les indicateurs de la performance commerciale sont : la part de marché, la fidélisation de la clientèle, l'attrait de nouveaux clients, la satisfaction des clients, la rentabilité par segment, par client, par produit, par marché,...

5. Les formes de la performance :

Il existe trois approches qui identifient les différentes formes et la manière d'obtenir la meilleure performance¹ :

5.1. La performance par l'individu :

Cette approche est connue par le terme « performance sociale ». Elle est apparue à la fin des années 70, où les entreprises Japonaises étaient en pleine phase de maturité avec une compétitivité surprenante, ce qui a poussé les Américains et les Européens à s'interroger sur les causes principales de cette évolution surprenante. Donc la seule chose qui les différenciait était la qualité des ressources humaines, ni les stratégies choisies, ni les ressources naturelles et ni la nature organisationnelle.

Depuis 1985, de nombreuses recherches ont été réalisées afin de bien cerner la notion de performance par les hommes et de considérer l'efficacité humaine (motivée, compétente, bien communiquée) comme facteur décisif en mettant en évidence son acquisition, son développement et sa gestion.

¹ WEISS, (D) : *les ressources humaines*, édition d'Organisation, 3eme édition, Paris, 2001, p.675.

5.2. La performance par l'organisation :

Cette approche est inspirée par les études de deux auteurs Fayol et Taylor dans les années 50, ces deux auteurs ont considéré la performance organisationnelle comme la méthode et les manières utilisés pour atteindre les objectifs organisationnels en ;

- structurant l'emploi et les postes.
- déterminant les requis professionnels.
- en se basant sur les valeurs organisationnelles déterminantes.
- et les valeurs qui imposent les exigences sociales.

Bien que la performance organisationnelle tende à une spécialisation des postes et des emplois, cette approche au fil des années a vite fait d'identifier la performance à la production. Des entreprises à l'organisation théoriquement parfaite obtiennent de mauvais résultats parce qu'elles n'ont pas été capables de prévoir, par exemple, la transformation de leur marché, d'où la naissance de l'école par la stratégie.

5.3. La performance par la stratégie :

Cette approche est apparue la fin des années 60 jusqu'aux années 80 aux Etats-Unis. L'entreprise doit se démarquer de ses concurrents en réalisant les objectifs stratégiques tels que l'amélioration de la qualité de ses produits, l'adoption d'une technologie de fabrication et traitement plus originale, et d'un marketing plus développé. Donc il est essentiel pour la direction de communiquer ses objectifs stratégiques au personnel.

6. Les facteurs de la performance :

Les facteurs de performance représentent les éléments clés d'une entreprise, ils sont considérés comme étant stratégiques essentiels à la réalisation de la performance.

Les facteurs sont les suivants :¹

- Les clients : Implication et satisfaction totale des clients.
- La mission et les objectifs : Fixées, claires et partagées avec le personnel.
- Les produits et les services : Réalise le rapport qualité/prix avec une valeur ajoutée.
- Le processus : Efficace et efficient.
- L'information : Fiable, utile et partagée entre les intervenants.

¹BATOUCHE, (A) : *l'impact de système d'information marketing sur la performance commerciale*, Etude de cas : groupe SAIDAL, mémoire de master en marketing, Ecole des hautes études commerciales, Alger, 2015, P.63.

- Les technologies de l'information, communication et de la production : Efficace, intégrée et conviviale.
- Les ressources humaines : Motivées, compétentes et responsabilisées.
- Le style et cadre de gestion, l'ambiance et l'environnement du travail : Favorise l'orientation client, l'innovation, la collaboration et le travail d'équipe.
- Les indicateurs de la performance : La qualité, le temps, le cout et les objectifs.

7. Les indicateurs de performances : ¹

Un indicateur de performance est étroitement lié autant à la stratégie de l'entreprise et à la manière dont elle se décline sur le terrain, qu'aux particularités dudit terrain ainsi qu'aux besoins spécifiques des acteurs chargés de suivre les indicateurs de performance.

On catégorise généralement ces indicateurs de performance selon 4 axes :

7.1. L'axe financier :

Les indicateurs de performance vont chercher à mettre en avant la valeur et la rentabilité de l'investissement, pour un associé ou un investisseur, dans un objectif de plus-value à la revente par exemple ; ils sont à chercher en priorité dans les documents comptables. Les plus couramment utilisés sont le chiffre d'affaires (global, par produit/service, par département), la marge brute, l'EBE (Excédent Brut d'Exploitation).

7.2. L'axe client :

Les indicateurs de performance permettront de connaître la satisfaction du client et la qualité de la relation client ; par exemple, on trouvera ces indicateurs sur des forums internet, via des enquêtes clients, ou grâce à des outils de CRM. Les indicateurs de performance de cet axe sont le taux de fidélité (nombre de clients fidèles sur le nombre total de clients), le coût d'acquisition d'un client (coût pour acquérir un nouveau client), taux d'attrition ou « churn » (nombre de clients perdus sur une période).

¹ <https://www.petite-entreprise.net/P-3174-136-G1-les-indicateurs-de-performance-de-l-entreprise.html>
(Consulté le 07/02/2019)

7.3. L'axe interne :

Tous les processus internes à l'entreprise peuvent être suivis par des indicateurs de performance dans un objectif d'amélioration de la rentabilité et de l'efficacité du service ou de l'organisation. Temps passé aux procédures administratives, taux d'absence et taux de démission des employés, taux de formation, nombre de contacts émis par collaborateur font partie des indicateurs de performance les plus utilisés.

7.4. L'axe marché :

Les indicateurs de performance vont produire des informations sur la plus-value apportée par le produit ou service, l'innovation de l'entreprise, la notoriété de la marque ; On mettra en avant des taux de transformation d'un devis en facture, un indicateur de notoriété sur le marché, le chiffre d'affaires dégagé par les nouveaux produits ou services, le taux d'investissement, etc.

Les indicateurs de performances peuvent aussi être classés en 3 catégories selon le rôle qu'ils jouent : ¹

- Les indicateurs d'alertes : signalent un dysfonctionnement, donc un état anormal impliquant des actions réparatrices, au contraire, leur silence indique un état normal.
- Les indicateurs d'équilibrations : signalent l'avancement par rapport aux objectifs, ils peuvent induire des actions correctives, dans le cas le plus grave, ils peuvent aussi remettre en cause l'objectif si celui-ci se relève impossible à atteindre.
- Les indicateurs d'anticipation : informer sur le système dans son environnement et permettent de reconsidérer la stratégie choisie.

8. La mesure de la performance :

En gestion de la performance organisationnelle, la mesure est une étape excessivement importante.

MORIN et autres soulignent que « *mesurer la performance d'une organisation, c'est mesurer des indicateurs qui la représentent adéquatement.* »².

¹ Alain, (F) : *les nouveaux tableaux de bord des managers « Le projet Business Intelligence clés en main*», édition Eyrolles, Paris, 2013, pp.259-260.

² MORIN (E) et autres : *Les indicateurs de performance*, Guérin éditeur ltée, Montréal, 1996, p.112.

La performance d'une entreprise ou d'une organisation se mesure par rapport aux objectifs fixés. La performance est positive si elle est conforme ou supérieure aux objectifs. Elle est négative si elle est inférieure aux objectifs. L'écart entre les objectifs et les résultats provient d'un changement volontaire (décision) ou non volontaire (événement externe). Pour évaluer les performances de l'entreprise ou d'une organisation, l'identification des sources de performance est utilisée.

8.1. La gestion de la performance : ¹

Une bonne gestion de la performance assure une performance optimale, équilibrée et durable.

8.1.1. Objectifs de la gestion de la performance :

- Assurer une performance optimale, équilibrée et durable de l'entreprise.
- Développer une méthode globale, systématique, intégrée et flexible d'identification, d'évaluation, d'analyse et de gestion de la performance.
- Développer de meilleures pratiques de gestion de la performance.
- Prendre des décisions éclairées.
- Mieux gérer le changement.

8.1.2. Conditions de la gestion de la performance :

- Les indicateurs de performance doivent être alignés sur la stratégie de l'entreprise.
- Les indicateurs de performance doivent être en appui à la gestion de la performance.
- Les indicateurs de performance doivent porter sur les activités de gestion, les outils de performance, les conditions de performance, les compétences de gestion, la satisfaction des parties prenantes.
- Le système de gestion de la performance doit se concentrer sur les indicateurs les plus importants.
- Le processus de gestion de la performance doit être simple et demeurer simple et flexible.

8.1.3. Identification des sources de la performance :

Les sources de performance sont regroupées en deux groupes : les sources externes et les sources internes.

Les sources externes :

¹ <https://sites.google.com/site/barometredegestionstrategique/Accueil/articles/tableau-de-bord> (Consulté le 07/02/2019).

Les sources externes présentent les changements de l'environnement de l'entreprise (changements politiques, économiques, technologiques, sociologiques, changements dans les marchés, les clients, les concurrents, les produits, les fournisseurs) qui peuvent exercer une influence positives (opportunités) ou négatives (menaces) sur les objectifs, les stratégies et les activités de l'entreprise.

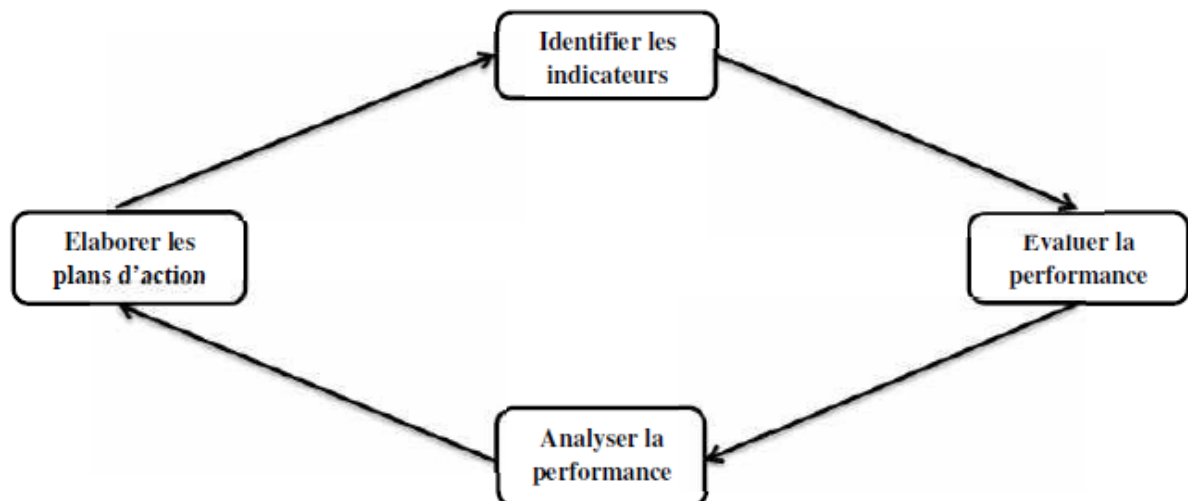
Les sources internes :

Les sources internes (forces et faiblesses) présentent la performance des processus, des activités et des ressources de l'entreprise.

8.1.4. Processus de gestion de la performance :

Ce schéma illustre Le processus de gestion de la performance :

Figure 2.2 : Le processus de gestion de la performance.



Source : SAINT-ONGE (S) et MAGNAN (M) : *La gestion des performances des organisations et des personnes*, Edition de Boeck, 2007, p.43.

- Identifier les indicateurs de performance :

- des activités externes.
- des activités internes.

- Évaluer la performance :

- positive ou négative.
- des activités de gestion et d'opération.
- sur une échelle de 0 à 10.

- Analyser la performance :

- la source.
- les causes.
- les conséquences.
- le niveau de performance acceptable.
- les indicateurs de performance.
- la possibilité d'abandonner le suivi de certaines performances.

- Élaborer les plans d'action :

- Tenir compte de l'importance et de la probabilité des conséquences.
- Identifier les activités de gestion et d'opération qui nécessitent des indicateurs de performance.
- Identifier les activités de gestion et d'opération qui nécessitent des actions.

Élaborer des plans d'action.

8.1.5. Pratiques de gestion de la performance :

- Valoriser la gestion de la performance dans l'ensemble de l'entreprise.
- Développer un processus continu d'évaluation de la performance dans l'entreprise.
- Intégrer le processus de gestion de la performance aux processus.
- Évaluer la performance par rapport aux objectifs stratégiques de l'entreprise.
- Fixer les objectifs de performance, en consultation avec les personnes concernées, de façon à dépasser continuellement les résultats passés.
- Étendre la gestion de la performance à tous les aspects et à tous les niveaux de l'entreprise.
- Évaluer la performance des stratégies, des processus, des projets de développement, des outils de gestion, des compétences de gestion, des départements.
- Évaluer les indicateurs de performance et réévaluez-les continuellement.
- Réévaluer et améliorer régulièrement les méthodes et les outils d'identification, d'évaluation, d'analyse et d'amélioration des performances.
- Effectuer des simulations de situations extrêmes pour mesurer l'efficacité des indicateurs de performance.
- Impliquer les directeurs dans le processus d'identification, d'évaluation, d'analyse et d'amélioration des performances.
- Organiser des cours de formation pour maîtriser les concepts et les outils de gestion de la performance.

- Former un comité de gestion de la performance pour approuver la politique et les outils de gestion de la performance et pour évaluer régulièrement les changements.
- Développer des systèmes d'information pour fournir toute l'information nécessaire à la gestion de la performance.
- Évaluer régulièrement la performance du processus de gestion de la performance.
- Communiquer les résultats aux gestionnaires.

Section 02 : la Performance de la fonction commerciale

La fonction commerciale est une fonction à part dans l'entreprise, et ce pour au moins deux raisons :

- Les commerciaux sont autant au contact de leur propre organisation que des clients ;
- La fonction commerciale a un impact primordial dans la pérennité de l'entreprise.

1. La fonction commerciale :

À première vue, la finalité de la fonction commerciale est assez simple : il s'agit de vendre les produits ou services de l'entreprise aux clients, et ce aux meilleures conditions possibles.

Mais avec un minimum d'expérience, on réalise rapidement que définir le rôle exact de la fonction commerciale n'est pas aussi aisé qu'il y paraît.

Selon LANGE (M) et MOUTOT (JM) ¹: « *Le rôle de commercial est en effet un rôle difficile et ambigu, dans la mesure où il est quotidiennement confronté à des exigences parfois contradictoires entre ses clients et son entreprise. La fonction commerciale est la seule fonction dans cette situation dans l'entreprise* ».

1.1. Définition de la fonction commerciale :

La fonction commerciale regroupe toutes les tâches qui se rapportent d'une façon directe ou indirecte à la vente par l'entreprise de ses produits et services.²

On peut dire aussi que la mercatique regroupe l'ensemble des actions destinées à détecter les besoins et à adapter en conséquence et de façon continue la production et la commercialisation. Ces tâches sont de trois nature ;

- Opérationnelles (exécution et administration des ventes) ;
- Logistiques (livraison, transport, entreposage,...) ;
- Stratégiques (choix des marchés et clients à servir, produits/services à proposer, études de marché, prévisions des ventes, définition des méthodes de communication, ...).

¹ LANGE (M) et MOUTOT, (JM) : *Mesurer la performance de la fonction commerciale*, édition d'organisation, Paris, 2008, p.48.

² DESREUMAUX, (A) : *structures d'entreprise - Analyse et gestion*, édition Vuibert gestion, Paris, 1992, p.174.

Elle a donc comme tâche de fixer le cadre de l'action à travers les choix stratégiques ainsi organiser et gérer les équipes de vente, le responsable commercial prend en charge la mission de définir les canaux de distribution et élaborer les plans d'action commerciale, et saisir toutes opportunités offertes par les outils d'information, afin de mettre en place un support efficace aux ventes, afin d'atteindre les objectifs quantitatifs et qualitatifs fixés par l'entreprise.

1.2. Les actions et les acteurs de la fonction commerciale :¹

La fonction commerciale a des effets sur :

- Les quantités : fractionnement en quantités adaptées à la consommation courante.
- Le lieu de consommation : rapprochement par mise à disposition en magasin sur un lieu proche du consommateur.
- Les délais : livraison à tout moment de l'année.
- Les services complémentaires proposés par les distributeurs : stockage, crédit, SAV, conseils

Les acteurs qui participent directement ou indirectement à la fonction commerciale sont :

- Les entreprises productrices ;
- Les fournisseurs ;
- Les concurrents ;
- Les distributeurs ;
- Le client final ;
- Les organisations professionnelles ;
- Les organisations de consommateurs ;
- L'état ;
- Collectivités locales.

1.3. Relation de la fonction commerciale avec les autres fonctions de l'entreprise :²

La fonction commerciale est indispensable pour l'entreprise car toutes les autres fonctions dépendent d'elle. Elle entretient avec les autres fonctions, les relations ci-après :

-Avec la fonction technique :

Elle permet de sélectionner les équipements pour la transformation des matières, de connaître les types de machines à utiliser, d'apprécier les modes de fabrication et de combinaisons techniques possibles.

-Avec la fonction financière :

¹ http://www.univ-toliara.mg/fichier/commerce/com_interieur/com01.pdf (Consulté le 08/02/2019).

² <https://www.joelpro-educ.com/s/la-fonction-commerciale-1er-acc-cours> (Consulté le 08/02/2019).

Elle doit rechercher les capitaux nécessaires et les fournir au moment voulu en vue de faciliter la fabrication et la distribution des produits.

-Avec la fonction comptable :

Elle doit faciliter l'enregistrement de toutes les opérations commerciales, permettre l'élaboration des bilans d'activités en fin d'exercice, contribuer aux calculs des différents coûts (coût de production, coût de revient, coût d'achat) et de fixer les prix de vente.

-Avec la fonction administrative :

Elle doit assurer la coordination de toutes les activités commerciales : fixer les objectifs, mettre en place les structures et les moyens d'actions, contrôler l'exécution des tâches.

-Avec la fonction de sécurité :

Elle doit veiller au bon état des produits (quantité satisfaisante, bonne conservation et meilleure présentation des produits), assurer les meilleures conditions de travail à tout le personnel de même que leur protection individuelle.

1.4. Fixation d'objectifs :

1.4.1. Définition des objectifs :

Les objectifs sont les buts à atteindre. Ils correspondent à des résultats visés ou nécessaires, et chiffrés. Ils pourront se décomposer en sous-objectifs. Ils doivent être fixés, bien sûr, en tenant compte des objectifs généraux de l'entreprise. Une fois hiérarchisés, les objectifs

serviront à la fois de guide de motivation et d'instruments de contrôle et d'évaluation.¹

1.4.2. Types d'objectifs :

Nous distinguons deux types d'objectifs :

1.4.2.1. Objectifs quantitatifs : ²

- objectifs de chiffres d'affaires ou de ventes ;
- objectifs financiers ou de rentabilité (et de budget à ne pas dépasser) ;
- objectifs de parts de marché ;
- objectifs de croissance.

MASSERET (JP) dans son ouvrage « *comment fixer des objectifs aux commerciaux* », propose les éléments suivants à prendre en considération pour la fixation des objectifs quantitatifs : ³

¹ VILLEMUS, (P) : *le plan marketing- à l'usage du manager*, édition d'organisation, Paris, 2009, p.75.

² Ibid., pp.75-76.

³ BENAOUA, (M) : *impact de la stratégie numérique sur la performance commerciale de l'entreprise*, étude de cas : EMPLOITIC, Mémoire de master en management, Ecole des hautes études commerciales, Alger, 2017, p.60.

a) Taux de croissance du marché :

- Taux de croissance des années antérieures.
- Perspectives pour l'année et les années futures, en tenant compte de l'investissement de tous les concurrents.

b) Taux de pénétration de marché :

- Parts de marché antérieur et actuel.
- Perspectives de développement de part de marché, en tenant compte des efforts de la concurrence (marketing, produit, etc.).
- Volante de croissance de parts de marché.

c) Rôle de la distribution :

- Taux de distribution numérique et en valeur.
- Investissement à réaliser dans la distribution pour se maintenir ou se développer.

d) Développement des produits :

- Apport de nouveaux produits.
- Disparition de certains produits.
- Courbe de vie de produits.

e) Investissement marketing :

- Effort publicitaire.
- Efforts promotionnels.
- Modification des prix.
- Amélioration apportée aux produits (concept, emballage, présentation, message publicitaire)

1.4.2.2. Objectifs qualitatifs : ¹

Les objectifs non chiffrables, mais qui devront néanmoins être mesurables, sont très variés, selon le type d'entreprise :

L'image, la notoriété, la satisfaction des clients, la fidélité, la pénétration, la sécurité, le développement d'avantage concurrentiels, l'innovation, etc.

¹ VILLEMUS, (P) : *le plan marketing- à l'usage du manager*, Op.cit, p.77.

1.4.3. Caractéristiques des objectifs :

Quels que soient les objectifs fixés, ceux-ci doivent être au moins chiffrés, hiérarchisés, datés et réalistes :¹

-Spécifiques et datés : ils sont clairement définis, avec une date de début et une date de fin, où ils seront comparés aux résultats réels. La clarté des objectifs permettra la mobilisation de tous les collaborateurs, autour de missions bien identifiées.

-Mesurables : ils sont quantifiés ou chiffrés ; s'ils sont qualitatifs, le responsable a prévu un moyen de les mesurer : un baromètre image, une enquête de satisfaction, un panel pour la pénétration ou la fidélisation, etc.

-Accessibles : les objectifs nécessitent de trouver un savant équilibre entre le réalisme (il en va de la survie de l'entreprise si les buts ne sont jamais atteints) et le défi (les objectifs doivent être stimulants).

-Cohérents et hiérarchisés : cohérents entre eux, cohérents avec les objectifs généraux de l'entreprise, cohérents avec les autres plans (contre-exemple : fixer des objectifs de croissance forte des volumes alors que les capacités de production sont limitées), cohérents avec les budgets et les moyens de l'entreprise (ne pas fixer des objectifs de conquête ambitieux de nouveaux clients si on n'a pas les moyens d'investir ou de recruter des commerciaux). La cohérence sera consolidée par une discussion étroite des objectifs avec les autres fonctions de l'entreprise. La hiérarchisation des objectifs est indispensable, au cas où l'entreprise devrait faire des choix et abandonner certains objectifs secondaires.

2. La performance commerciale :**2.1. Définition :**

Selon PLAUCHU (V) et TAIROU (A) la performance commerciale se définit comme : ²

« L'art d'être présent chez le bon interlocuteur au bon moment, avec une offre pertinente, qui permette d'établir des relations d'affaires durables et profitables pour l'entreprise dans un contexte de recherche permanente de l'excellence de la prestation ».

HALLUT, (C) illustre la performance commerciale dans les éléments suivants : ³

¹ VILLEMUS, (P) : *le plan marketing- à l'usage du manager*, Op.cit, p.78.

² PLAUCHU, (V) et TAIROU (A) : *méthodologie du diagnostic d'entreprise*, édition l'harmattan, Paris, 2008, p.133.

³ HALLUT, (C) : *le commercial : engagement, rémunération et rupture du contrat*, éditions de la Chambre de Commerce et d'industrie (CCI), Belgique, 2002, pp.65- 66.

- Le chiffre d'affaires réalisé.
- Le volume des ventes.
- Le coût des ventes.
- La marge brute dégagée sur ces ventes (bénéfices).

La mesure de la performance commerciale doit être à la fois celle de l'atteinte des objectifs mais aussi de la construction d'un environnement de travail productif. Elle est relative au contexte et moyens engagés pour l'atteinte des objectifs.

Pour de nombreuses organisations, la mesure de la performance commerciale est indispensable pour préparer les décisions de gestion.

2.2. La connaissance de l'environnement de l'organisation :¹

2.2.1. La veille commerciale :

La performance commerciale nécessite une connaissance précise de l'environnement de l'organisation, qui passe par la veille commerciale.

La veille commerciale est : « *l'activité par laquelle l'entreprise étudie les relations fournisseurs / clients, les nouvelles compétences sur le marché, les taux de croissance du marché...* »²

« *La veille commerciale consiste en la collecte, le traitement et la diffusion d'informations afin de servir une entreprise dans un but de développement commercial* »³La veille commerciale est, donc, la recherche, le traitement et la diffusion, en vue de leur exploitation, de renseignements relatifs à l'environnement commercial de l'entreprise, permettant d'anticiper les évolutions du marché et des fournisseurs.

2.2.2. Les objectifs de la veille commerciale :⁴

La veille commerciale est indispensable pour en savoir plus, avant les autres. Une fois bien structurée, elle peut être élargie à d'autres repérages : manifestations, foires, salons, appels d'offres nationaux et internationaux. Elle a pour objectif de :

¹ <http://www.pearltrees.com/cc7mesnard/performance-commerciale/id9059952/item87874641#1394> (Consulté le 15/02/2019).

² Institut Innovation et Informatique pour l'entreprise : *La veille stratégique : les yeux et les oreilles de votre entreprise.pdf*, 2001, p.12.

³ VECTEURPLUS, l'art de l'information qualifiée : *quelle est l'utilité d'une veille commerciale pour la prospection*, juin 2009, p.4.

⁴ https://www.memoireonline.com/12/11/4977/m_La-mise-en-place-dun-systeme-de-veille-commerciale6.html#fn27 (Consulté le 15/02/2019).

- Détecter et anticiper de nouveaux marchés ;
- Adapter ses offres produites en anticipant les attentes du marché ;
- Maitriser les marchés amont (achats, approvisionnements) ;
- Accompagner le service commercial et l'aider à prospecter avec efficacité ;
- Maintenir et développer la clientèle par la fidélisation et la prospection ;
- Mieux connaître ses fournisseurs et en choisir de nouveaux parmi les partenaires existants.

2.2.3. Le champ d'application de la veille commerciale :

Pour PATEYRON, (E) lorsqu'il s'agit de veille commerciale, « *il est crucial d'étudier l'amont et l'aval du marché c'est-à-dire de satisfaire les besoins évolutifs des clients et de prospecter auprès de nombreux fournisseurs* ». ¹

a- Les clients :

Toute entreprise cherche à satisfaire les besoins de ses clients pour accroître sa rentabilité, devenir compétitive et se développer. La satisfaction passe par la connaissance des clients et des facteurs influençant leurs comportements et leurs attitudes. Pour connaître sa clientèle, l'entreprise doit rechercher et collecter des informations.

Beaucoup de points peuvent être intéressants à observer chez les clients, mais trois principaux préoccupant les entreprises :

- L'évolution des besoins des clients à long terme ;
- L'évolution de la relation des clients à l'entreprise ;
- La solvabilité des clients.

b- Les marchés :

Le marché de l'entreprise est : « *Le lieu où l'entreprise tente d'écouler ses produits et où elle rencontre la concurrence et les acheteurs* » ².

La connaissance des marchés, de leur nature, de leur importance segment par segment, de leur évolution est de tout premier intérêt. Des mesures qualitatives et quantitatives corrélées aux

¹ PATEYRON, (E) : *La veille Stratégique*, édition ECONOMICA, Paris, 1998, pp.154-155.

² GILARD (J), KOEHL (M) et KOEHL (L) : *dictionnaire de mercatique*, édition FOUCHER, paris, 1995, p.204.

informations techniques, permettront à l'entreprise de se positionner et de mesurer ses chances de succès dans un secteur donné. Dans tous les cas, il n'est pas de réussite envisageable sans une connaissance approfondie du marché dans lequel l'entreprise désire évoluer.

c- Les fournisseurs :

Il s'agit de suivre l'offre et le développement des produits nouveaux, l'évolution de la relation du fournisseur à l'entreprise, et enfin la capacité du fournisseur à procurer à moindre coût les produits dont l'entreprise a besoin.

Les fournisseurs peuvent aider l'entreprise de deux façons :

- Ils sont sollicités par leurs clients et connaissent les extensions possibles de leurs marchés ;
- Ils peuvent échanger de l'information et le fournisseur peut tirer parti d'informations que l'entreprise lui transmet, notamment sur l'évolution de ses propres marchés.

d- Le marché du travail :

Les produits sont amenés aux entreprises par le biais des fournisseurs, tout comme la main-d'œuvre qui est fournie par le marché du travail. En effet, toute entreprise doit suivre de près :

- L'évolution de l'offre des compétences nouvelles ;
- L'évolution de la relation du pouvoir main-d'œuvre/entreprise ;
- L'évolution du prix de la main d'œuvre.

e- Les insatisfactions :

Les services commerciaux doivent accorder une importance primordiale aux pannes, défauts et réclamations des clients afin de repérer les insatisfactions auprès de ces derniers.

En effet, il convient de prendre en compte les insatisfactions même si elles sont minimales : si 90% des personnes sont satisfaites d'un produit, il faut absolument connaître les reproches des 10% de personnes mécontentes ou indifférentes afin d'améliorer encore la qualité du produit.

La veille commerciale s'appuie sur des sources d'information spécialisées (revues professionnelles, sites Internet, flux RSS, etc.) et/ou sur des enquêtes (questionnaires, boîtes à idées, entretiens informels, etc.).

2.2.4. Les contraintes et les opportunités de l'environnement :

L'environnement de l'entreprise présente des contraintes et des opportunités qui évoluent sans cesse, et qu'il convient de connaître pour s'y adapter.

Certaines contraintes peuvent devenir des opportunités pour une organisation donnée.

3. La mesure de la performance commerciale :**3.1. Les indicateurs de la performance commerciale :**

Ensemble des éléments qui permettent de mesurer les résultats de l'activité commerciale d'une entreprise. On peut y retrouver : la progression du nombre de clients, le taux de transformation, l'évolution du chiffre d'affaires, des parts de marché, mais aussi la satisfaction des clients...

Les indicateurs les plus utilisés dans la mesure de la performance commerciale sont :

3.1.1. Le chiffre d'affaires :

Le chiffre d'affaires représente la valeur des ventes. Il est généralement exprimé hors taxes. Selon BURLAND (A), EGLF (J.Y) et MYKITA (P) : « *Le chiffre d'affaire est la somme des ventes de marchandises (activité commerciale) et de la production vendue (production de biens et de services). C'est le principal indicateur d'activité de l'entreprise. Il conditionne la performance globale* »¹, toute entreprise a pour objectif de faire progresser, au mieux de maintenir, le chiffre d'affaires.

Chiffre d'affaires = quantité vendue * prix unitaire

C'est un montant global des ventes de produits et des services effectués par un agent économique et mesuré par leur prix de cession, au cours d'une période.

3.1.2. Les parts de marché :

L'entreprise mesure sa part de marché, c'est-à-dire le pourcentage de ses ventes, par rapport à l'ensemble des ventes du marché (entreprise + concurrents).

¹ BURLAND (A), EGELEM (J.Y) et MYKITA (P) : *dictionnaire de gestion*, Foucher, paris, 1995, p.84.

LENDREVIE, (J) et LINDON (D) définissent la part de marché comme : *«pourcentage représenté par les ventes d'un produit, d'une marque, d'une entreprise dans l'ensemble du marché. La part de marché s'exprime en volume et en valeur»*.¹

Lorsque le CA de l'entreprise augmente mais que sa part de marché diminue, on n'en déduit que l'entreprise a moins progressé que ses concurrents, qu'elle n'a pas su saisir les opportunités qui se présentaient par rapport à l'évolution de la demande des clients.

Part de marché = vente de l'unité / vente totale des unités présentés (produit ou entreprise).

C'est un indicateur de l'environnement, elle détermine la position de l'entreprise par rapport à ses concurrents. Et indique la part exprimée en nombre de clients, chiffre d'affaires pendant une période donnée.

3.1.3. La marge commerciale :

La marge commerciale est un paramètre de gestion fondamental pour les entreprises commerciales. Il est plus significatif que le CA dans une branche d'activité déterminée la comparaison des marges commerciales dans le temps (évolution au sein d'une même entreprise) et dans l'espace (comparaison interentreprises) est pleine de signification.

Le calcul principal de la marge commerciale est : ²

Marge commerciale = ventes de marchandises - coût d'achat des marchandises vendues

3.1.4. La fidélisation :

La fidélisation correspond à la création d'une relation durable avec la clientèle.

Conserver un client coûte cinq à dix fois moins cher que d'en acquérir un nouveau... Si le responsable commercial a bien souvent pour objectif de démarcher des prospects, il doit s'assurer dans le même temps de ne pas perdre les clients actuels.

¹ LENDREVIE, (J) et LINDON (D) : *Mercator*, Edition Dalloz, 8eme édition, Paris, 2006. P.34.

² DAHMANI, (S) : *l'évaluation de la performance commerciale de la force de vente*, étude cas : *Algérie-Télécom « Bejaia »*, mémoire de master en marketing, UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA, Bejaia, 2013, p.48.

Divers indicateurs peuvent mesurer cette fidélisation : l'augmentation du panier moyen, la fréquence d'achats, etc.

3.1.5. Autres indicateurs :

L'organisation peut utiliser de nombreux autres indicateurs pour mesurer sa performance commerciale (en fonction des objectifs qu'elle s'est fixés).

Les indicateurs doivent permettre de motiver les commerciaux et de mesurer leur degré d'atteinte des objectifs.

3.2. La performance dans le temps et dans l'espace :¹

Une information n'a de sens que par rapport à une norme ou à une autre information.

3.2.1. La comparaison des indicateurs dans le temps :

Il s'agit de comparer la valeur d'un indicateur avec celle de l'année précédente. Ainsi, l'entreprise mesure systématiquement la progression de son chiffre d'affaires d'une année sur l'autre. Cette progression est exprimée en pourcentage.

3.2.2. La comparaison des indicateurs dans l'espace :

Il s'agit de comparer un indicateur avec celui d'un concurrent. Ainsi, la part de marché est un indicateur qui permet une comparaison de l'évolution du chiffre d'affaires de l'entreprise avec celui de l'ensemble de ses concurrents.

En général, une entreprise collecte des informations sur un ou deux concurrents les plus sérieux : évolutions du chiffre d'affaires, du résultat comptable, des prix de vente, etc., puis les compare avec ses propres données.

3.3. Le regroupement des indicateurs dans un tableau de bord commercial :

Le tableau de bord est un outil au service du pilotage de la performance de l'entreprise. Il n'est pas obligatoire, sa forme est libre, son contenu choisi en fonction des besoins.

En général, le tableau de bord présente des comparaisons dans le temps (années N/N-1), dans l'espace (parts de marché, etc.) et par rapport aux objectifs fixés (taux d'atteinte des objectifs).

¹ <http://www.pearltrees.com/cc7mesnard/performance-commerciale/id9059952/item87874641#1394>
(Consulté le 15/02/2019).

Afin qu'il puisse être consulté d'un seul coup d'œil, le tableau de bord ne doit contenir que les indicateurs les plus pertinents. Par ailleurs, sa présentation (couleurs, graphiques) doit en faciliter la lecture.

Conclusion du deuxième chapitre

Voulant comprendre comment l'environnement influence la performance commerciale de l'entreprise, KOTLER et DUBOIS nous renseignent que : ¹ « *les entreprises gagnent inlassablement leurs activités en les replaçant dans leurs contexte d'évolution.*

L'environnement commercial est en perpétuelle mutation. De nouvelles idées, de nouveaux produits et de nouveau mode de communication et de distribution apparaissent continuellement constituant autant d'opportunités pour les entreprises qui savent les anticiper ou s'y adapter».

Nous citons encore ALAIN JUILLET qui dans son travail voulait également comprendre l'impact de la veille commerciale dans la maîtrise du marché et le pilotage de la performance commerciale : ² « *Chacun doit comprendre qu'après avoir connu le marché de l'offre pendant des siècles, puis celui de la demande dans la deuxième partie du siècle dernier, nous entrons maintenant dans celui de l'information et de la connaissance. Sa possession devient une garantie de succès, car c'est un avantage concurrentiel majeur, tant sur le plan offensif que défensif ».*

La performance des entreprises, dans un environnement commercial, est de savoir produire et vendre, mieux et plus vite que ses concurrents. Aujourd'hui, la plupart des entreprises savent produire et vendre. C'est la raison de leur survie actuelle, si elles n'avaient pas cette capacité, elles auraient déjà disparues. Mais, de ce fait, au fil du temps, leur niveau de performance devient de plus en plus homogène. Croître, prendre des parts de marché se fait alors plus facilement en maîtrisant les facteurs de l'environnement.

Donc, la performance commerciale d'une entreprise vient de sa compréhension de son environnement et de sa capacité de s'y adapter .Ces dernières permettent alors à l'entreprise de définir avec plus de précision les choix qui lui sont proposés afin de déterminer sa stratégie et de lui éviter de prendre des décisions non appropriées.

¹ KOTLER, DUBOIS : *marketing management*, édition publi union, Paris, 1997, p .168 .

² ALAIN JUILLET, responsable français en charge de l'intelligence économique auprès du premier ministre, interview pour Informatique 01 (N°1768).

Chapitre 03 : Le Haut-Commissariat au Développement de la
Steppe

Ce chapitre s'inscrit dans la partie pratique de notre mémoire et afin de donner plus de détails, nous allons le diviser en trois sections :

La première section portera sur la présentation de la filière des viandes rouges en steppe (les différents maillons de la filière), la deuxième section portera sur la présentation générale de l'organisme d'accueil (haut-commissariat au développement de la steppe).

Dans la troisième section, nous allons présenter le complexe régional des viandes rouges qu'on a travaillé en collaboration avec son équipe pour accomplir cette étude et enfin nous allons évaluer sa performance commerciale à travers les différents indicateurs.

Section 01 : La production de la viande rouge

1. Présentation de la filière des viandes rouges en Algérie :

La filière des viandes rouges en Algérie repose globalement sur les élevages ovins et bovins ainsi à un moindre degré sur les élevages caprins et camelins.

Les particularités d'ordre culinaire selon les différentes régions du pays :

- Ovin en steppe
- Bovin au Nord du pays
- Camelin au Sud et partiellement en steppe
- Caprin en steppe et au Sud

Au niveau national on note une forte croissance de la production animale depuis 2016 (production de viandes rouges de l'ordre de 0,54 million de tonnes).¹

Par type de cheptel l'Algérie compte entre 29 et 30 millions têtes d'ovins, 4,9 millions têtes de caprins, 2 millions têtes bovines ainsi que plus de 344 000 têtes camelines. L'élevage ovin représente ainsi près de 80% de l'effectif total du cheptel national. Aux termes de ce nouveau recensement, l'on relèvera une extension exceptionnelle de ce dernier, en l'occurrence le cheptel ovin, qui passe ainsi de 21 millions à plus de 29 millions têtes entre 2010 et 2017, soit une croissance qui avoisinerait 27,5%.²

En revanche, c'est la filière bovine qui peine à trouver son essor. Avec 2 millions têtes, la filière bovine représente moins de 6% de l'ensemble du cheptel national des ruminants. Son

¹ Business France, «*le marché des Industries Agroalimentaires en Algérie*», rapport d'analyse et de potentiel marché, Juin 2017.

² http://www.minagri.dz/Directions/DFRV/LETTRE_381_du_10_Mai_2016_en_francais.pdf. (Consulté le 25/02/2019).

effectif est ainsi quasiment au même niveau qu'en 2010. En y déduisant le cheptel laitier, estimé à un million de têtes, la part des bovins destinés à la production des viandes rouges ne représentera qu'une infime part de 900 000 têtes, soit une part de 2,6% seulement de l'ensemble de la filière élevage.

Le marché des viandes est aujourd'hui une production essentiellement locale, de ce fait, on note depuis avril 2017 l'interdiction d'importer des viandes "congelées".

2. Présentation de la filière des viandes rouges en steppe :

La filière des viandes rouges en steppe constitue une branche d'activités très diversifiée occupant une place de première importance dans l'économie agricole et agro-alimentaire.

Effectifs en steppe (Source Série B) :

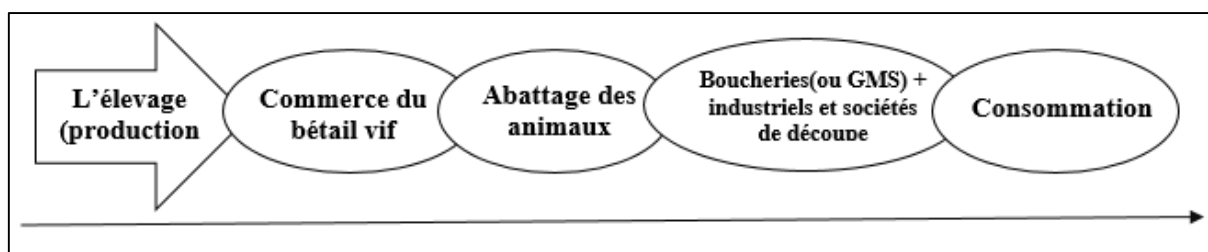
- Ovins : 23 millions de têtes
- Bovins : +1 million de têtes
- Caprins : + 3.6 millions de têtes
- Camelin : + 98 mille de têtes

La production de viande rouge provient essentiellement des élevages ovins (60%), bovins (30%), caprins (8%) et camelins (2%).¹

En effet, La filière des viandes rouges couvre un ensemble de maillons allant de la production à la consommation. Elle englobe les viandes des espèces ovines, bovines et accessoirement caprines et caméline.

La figure suivante illustre les différents maillons de la filière des viandes rouges.

Figure 3.1 : Les différents maillons de la filière



Source : élaboré par nous-mêmes.

¹ MADRP, Assises nationales de l'agriculture, statistiques, CIC Alger, 23/04/2018.

2.1. L'élevage :

2.1.1. L'élevage ovin :

L'élevage du mouton est fortement ancré dans les traditions algériennes .l'ovin y joue un rôle économique, social, et rituel important dans le pays. La viande ovine est traditionnellement la plus appréciée par la population et le mouton reste par excellence l'animal associé aux fêtes religieuses et familiales. Il représente aussi une source de trésorerie facilement mobilisable. Les systèmes de production ovins sont un élément fondamental de l'économie, notamment dans les zones rurales difficiles, arides ou semi-arides ou ils sont particulièrement adaptés au milieu naturel et aux ressources pastorales spontanées et variables.

Le cheptel ovin est constitué essentiellement de races locales de faible productivité mais bien adaptées aux conditions climatiques des différentes régions. On trouve les races Ouled-Djellal et Rembi.

2.1.2. Le système d'élevage pratiqué :

Au tout début c'était un système pastoral implanté dans les zones arides et semi-arides caractéristique d'une société nomade pratiquant des mouvements de transhumance avec une utilisation extensive des parcours sur de longues distances et un usage de terres dont l'accès est plus ou moins règlementé et collectif . Ainsi, l'alimentation des ovins était basée sur la valorisation des « unités fourragères gratuites ».

En ce milieu pastoral les ressources alimentaires des troupeaux sont constituées de deux types de végétation naturelle : les plantes pérennes (alfa, armoise,...) et les plantes annuelles représentées par différentes espèces (graminées et légumineuses) totalement dépendantes de la pluviométrie du printemps et de l'automne. Ces deux saisons déterminent souvent la disponibilité et la qualité des ressources pastorales.

Les parcours et les jachères contribuent à l'alimentation pour plus de 50%, les chaumes et les pailles pour 15% à 35% et les concentrés pour 10%.Alors qu'aujourd'hui ce système a changé pour laisser place à celui d'agro-pastoral généralement sédentaire ou la pratique d'association élevages- céréaliculture est de mise additionnée à une forte régression du nomadisme (5% seulement) et une démographie sans cesse galopante induisant une sédentarisation, une privatisation des terres et une mise en culture des parcours.

On rencontre encore des systèmes agropastoraux semi-nomades avec transhumance plus ou moins lointaine ou les animaux se déplacent hors du périmètre et vont pâturer sur des parcours arbustifs ou sur jachères privées en location ou pâtures d'orge ou de produits de fauche. Une autre variante du système agropastoral est disponible caractérisée par un croisement industriel simple ou à double étage de femelles locales provenant de systèmes extensifs avec des béliers de races amélioratrices importées permettant de gagner un gain supplémentaire de 4 à 6 kg de poids vif/UZ/an par rapport à la race locale. La steppe compte plus de 14200 éleveurs.

2.2. Les marchés aux bestiaux :

Ce sont des lieux de rencontre entre les différents intervenants de la filière, ils sont constitués généralement d'un espace d'une certaine dimension disposant d'un enclos ou pas où les acteurs se rencontrent périodiquement pour procéder à des transactions commerciales qui font l'objet le plus souvent de négociation de prix directement entre l'acheteur et l'éleveur.

Dans la wilaya de Djelfa, chaque jour de la semaine, il y a au moins un souk qui fonctionne.

On peut citer les souks essentiels suivants :¹

- Le samedi : souk de Dar-El-Chioukh ;
- Le dimanche : Souk d'Aïn El-Roumia ;
- Le lundi : Souk de Djelfa ;
- Le mardi : Souk de Birine ;
- Le mercredi : Souk de Messaad et souk d'Aïn Ouessara ;
- Le jeudi : Souk d'Hassi-Bahbah.

La présence de ces nombreux souks encourage la pratique du maquignonage indirecte par un vendeur ou un intermédiaire (un négociant) mais généralement les transactions se font entre éleveurs ou entre éleveurs et bouchers.

Il faut noter que les transactions commerciales ne se font pas au poids mais plutôt à la tête sur une simple appréciation de l'état général de l'animal.

Dans plusieurs cas, les animaux changent plusieurs fois de mains au cours de leur vie avant d'être abattus ; mais la dernière vente pour l'abattage a lieu très généralement sur le marché.

La gestion des marchés est normalement assurée par les municipalités, qui les donnent en général en adjudication. L'arrêté du 30 septembre 2000 du ministère Algérien a pour objet

¹ Chambre de commerce et d'industrie Djelfa, rapport 2010.

d'instaurer un dispositif de contrôle sanitaire au niveau des marchés aux bestiaux répartis à travers le territoire national.

Les conditions de transaction souffrent du manque d'investissement dans l'aménagement et l'équipement des marchés : quais de chargement et déchargement, bascules, organisation de la circulation des animaux et des opérateurs, etc. Cependant, il faut mettre en place un programme d'aménagement de ces marchés par les pouvoirs publics, ce qui nécessite une bonne connaissance du marché des viandes et de leurs spécificités et disponibilités.

Pour les éleveurs, les conditions de l'exercice de la concurrence y sont réunies, avec la libre entrée, la transparence des transactions, la pluralité de l'offre et de la demande, et l'homogénéité du produit, les marchés sont fréquentés par tous les éleveurs, même les jours où ils n'ont pas d'animaux à vendre. Les transactions se font publiquement. L'information sur les prix est parfaitement connue de tous et à tout moment.

2.3. Les abattoirs :

Le contrôle du maillon abattage en Algérie constitue un enjeu pour les pouvoirs publics, ils cherchent à assurer le contrôle sanitaire et une maîtrise des flux pour protéger le marché. Selon la direction des services vétérinaires (DSV) du ministère de l'agriculture, durant l'année 2017, environ 52 351 tonnes de viande ovine sont sorties des abattoirs (les abattages Contrôlés). Parallèlement 60 649 tonnes de viande sont issues de l'abattage clandestin (Les abattages non contrôlés). Par conséquent 50% de la consommation de viande ovine ne passerait pas par les abattoirs, ce qui représente une perte économique importante.

La filière ne dispose que de 64 abattoirs équipés, 323 centres d'abattages et 100 unités de transformation.¹

2.4. Commercialisation :

Les intervenants dans la commercialisation :

-Les grossistes ou unités de découpe :

¹ <https://www.liberte-algerie.com/chroniques-mekideche/a-propos-de-la-filiere-viandes-en-algerie-ou-en-est-on-vraiment-228520/print/>. (Consulté le 01/03/2019).

Chapitre 03 : Le Haut-Commissariat au Développement de la Steppe et la production de la viande rouge

60

Sont ceux qui disposent des chambres frigorifiques ayant pour activités l'achat de carcasses, l'entreposage frigorifique, la découpe des quartiers et la vente en gros. Ils assurent l'entreposage frigorifique et le commerce du gros alors que les autres sont des unités de découpe. Ils opèrent sur le marché pour approvisionner particulièrement l'hôtellerie et des clients spécifiques.

-Les bouchers :

Ils présentent le circuit principal, qui achète sur les marchés et font abattre dans certaines petites localités pour leur propre compte.

-Les grandes et moyennes surfaces (GMS).

Section 02 : Présentation du Haut-Commissariat au Développement de la Steppe (HCDS)

1. Présentation générale de l' HCDS :

Le Haut-Commissariat pour le développement de la steppe est un établissement public à caractère administratif, à vocation technique et scientifique créé par décret N° : 81-337 du 12 Décembre 1981, avec un champ d'intervention s'étendant à 23 wilayas steppiques.

Le HCDS, dont le siège est situé à Djelfa, constitue un outil actif dans la mise en œuvre de la politique nationale de développement des zones steppiques et pastorales.

2. Mission principale :

Application de la politique nationale en matière de développement intégré des zones steppiques et pastorales. Il est chargé notamment de :

-La connaissance et la compréhension des systèmes pastoraux ;

-L'élaboration et la proposition de toute réglementation en matière de pastoralisme, de protection, d'aménagement et de gestion des parcours ;

-La confection des programmes d'aménagement et de développement des parcours ;

-Promotion de l'élevage, l'amélioration et l'intensification des productions par : l'initiation des programmes de développement, l'application de programmes de recherche et les mesures d'amélioration de la conduite de l'élevage et de la productivité des troupeaux ;

Chapitre 03 : Le Haut-Commissariat au Développement de la Steppe et la production de la viande rouge

61

-Participation à la mise en œuvre des programmes relatifs à la connaissance, à la et à l'affectation des ressources hydrauliques ;

-Mener en milieu pastoral et agro-pastoral, les actions de vulgarisation Œuvrer à la promotion des petits élevages en milieu familial et à la Promouvoir les conditions de vie et de travail des populations organisation et fonctionnement.

3. Organisation et fonctionnement :

Le HCDS est organisé en :

-Le haut-commissaire ;

-Les services centraux organisés en 05 départements :

Département de l'Administration Générale (DAG)

Département de l'Orientation et de Planification (DOP)

Département de l'Aménagement Pastoral (DAP)

Département de la Mise en Valeur et du Génie Pastoral (DMVGP)

Département des Elevages (DE) ;

-Les commissaires régionaux (*Tébessa, Msila, Djelfa, Saida*) ;

-Le conseil d'orientation (présidé par Mr le Ministre de l'Agriculture).

4. Ressources humaines :

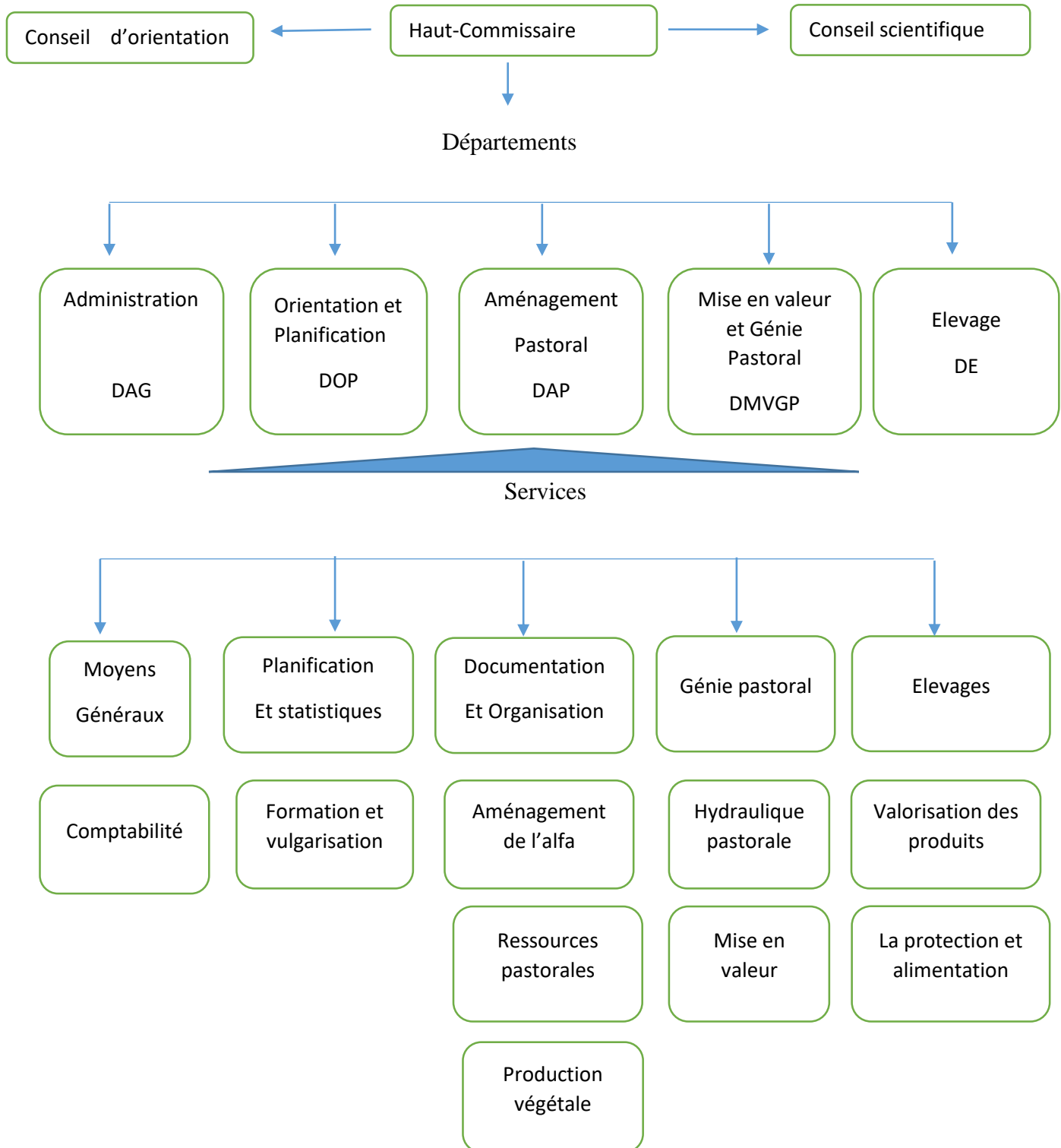
Le HCDS s'appuie sur un encadrement constitué de :

-Personnel titulaire : 412 cadres et agents d'exécution ;

-Personnel contractuel : 3059 employés dont 92 Cadres.

4.1. Présentation de l'organigramme :

Figure 3.2 : Organigramme du H.C.D.S



Source : document interne de l'HCDS.

5. Territoire d'intervention : La steppe

5.1. Présentation des zones steppiques : ¹

Les régions steppiques, situées entre l'Atlas Tellien au Nord et l'Atlas Saharien au Sud, sont limitées au Nord par l'isohyète 400 mm qui coïncide avec l'extension des cultures céréalières en sec et au Sud, par l'isohyète 100 mm qui représente la limite méridionale de l'extension de l'alfa. Elles couvrent une superficie estimée à 32 millions d'hectares dont 20 millions d'ha de parcours steppiques et 12 millions d'ha de parcours présahariens.

La population est estimée à plus de 9 millions d'habitants, dont la majeure partie tire ses revenus par la pratique de l'élevage de cheptels ovin et caprin estimés à environ 23 millions de têtes.

Cette principale activité contribue à près de 80% dans l'économie de la steppe et participe avec un taux de 30 à 45 % dans l'économie agricole nationale, l'élevage y représentant une valeur ajoutée de près de trois Milliards de \$.

5.2. Eléments de la problématique des zones steppiques :

Les écosystèmes des zones steppiques à climat aride et semi-aride sont en proie aux phénomènes de dégradation, qui tendent à se généraliser. Ces écosystèmes sont très vulnérables et sont les plus sensibles à la désertification.

5.3. L'implication de l'HCDS dans l'activité d'élevage :

(Département des élevages et les activités de l'amélioration de l'espace pastoral)

Activité 01 : suivi des marchés à bestiaux

Les objectifs :

- Mise en place d'un réseau d'observation et de récolte d'information au niveau principaux marchés à bestiaux
- Suivi des indicateurs socio-économiques de l'activité pastorale
- Harmonisation et homogénéisation de la méthodologie de récolte de l'information

Les indicateurs :

- Identification des prix des différentes catégories du cheptel
- Identification des prix des différents aliments de bétail
- Identification du flux des transactions commerciales des différentes catégories du cheptel et des aliments

¹ HCDS, *Territoire d'intervention*, rapport 02/05/2015.

- Suivi des indicateurs de la santé animale : signes externes de maladies
- Analyse de la corrélation entre ces indicateurs et les conditions climatiques

Activité 02 : suivi évaluation de la production fourragère en zones d'épandage de crues

Les objectifs :

- Mise en place d'un réseau d'observation et d'évaluation de la production fourragère en zones d'épandage de crues
- Mesure saisonnière de la production fourragère
- Evaluation des prévisions de production céréalière
- Etude d'impacts sur le calendrier fourrager et les productions de l'élevage ovin -

Les indicateurs :

- Estimation des superficies emblavées
- Evaluation de la production fourragère
- Identification des impacts de la production des zones d'épandages sur l'alimentation et la production de l'élevage ovin
- Analyse de la corrélation entre les conditions climatiques et la production fourragère des zones d'épandage de crues

Activité 03 : suivi évaluation de l'exploitation des périmètres aménagés

Les objectifs :

- Encadrement technique de l'exploitation des périmètres aménagés par mise en défens et de plantation pastorale
- Evaluation de l'offre fourragère des périmètres de mise en défens et de plantation pastorale
- Etablissement des bilans de l'exploitation des périmètres aménagés
- Amélioration du modèle de gestion des périmètres aménagés

Les indicateurs :

- Evaluation de la production fourragère des périmètres
- Evaluation du potentiel fourrager mis à la disposition du cheptel
- Identification des éleveurs et des effectifs de cheptel bénéficiaires de l'exploitation
- Evaluation des recettes issues de l'exploitation des périmètres

Activité 04 : suivi de la mise en œuvre des activités liées à la promotion de la femme rural

Les objectifs :

- Identification des activités potentielles

- Valorisation des activités de la femme rurale
- Appui technique et matériel aux activités de la femme rural
- Mise en œuvre de projets référentiels dans le domaine de promotion des activités de la femme rural
- Evaluation des impacts des projets de promotion des activités de la femme rurale sur les revenus des ménages ruraux

Les indicateurs :

- Nombre de ménages ciblés
- Nombre de projets identifiés et lancés
- Rentabilité socio-économique des activités

Activité 05 : Programme d'animation scolaire

Les objectifs :

- Sensibilisation des enfants scolarisés sur la problématique du milieu steppique
- Vulgariser les actions de préservation et de développement de la steppe menées par le HCDS
- Améliorer l'éducation environnementale des enfants scolarisés

Les indicateurs :

- Nombres d'écoles touchés, de classes
- Nombre d'élèves sensibilisés
- Nombre de cours, volume horaire,

Activité 06 : Programme de développement des cultures fourragères en irriguée

Les objectifs :

- Sensibilisation des agro-éleveurs sur la nécessité du développement des cultures fourragères en irriguée
- Vulgariser les techniques d'installation et de conduite des cultures fourragères en irriguée
- Evaluation des performances de la productivité des cultures fourragères en irriguée
- Evaluation des impacts des cultures fourragères en irriguée sur les élevages et la préservation des parcours

Les indicateurs :

- La superficie réalisée
- Nombre d'agro-éleveurs adhérents au programme.
- La production fourragère à l'hectare.
- Impacts sur la production animale (viande, lait ; viande...)

-La qualité des sols.

-Les parcours.

Activité 07 : suivi de la transhumance

Les objectifs :

-Amélioration de la connaissance sur les mouvements des éleveurs et des cheptels

-Estimation du nombre d'éleveurs et du cheptel transhumant

-Identification du calendrier de la transhumance

-Evaluation de l'état des ressources pastorales

-Evaluation de la situation de l'abreuvement des cheptels en zones de transhumance

-Suivi de l'état de la santé animale en zones de transhumance

-Evaluation de l'impact de la transhumance sur la production animale

-Réalisation de la carte de la transhumance (zones de départ, attentes, arrivées avec les couloirs utilisés)

Les indicateurs :

-Nombre d'éleveurs

-Effectif de cheptel

-Périodicité des mouvements

-Zonages de la transhumance

-Alerte précoce aux maladies

-Offre fourragère des parcours présahariens, steppiques et des chaumes ...

-Densité des points d'abreuvement ; moyens utilisés

-Analyse de la corrélation entre ces indicateurs et les conditions climatiques.

6. Bilan et impacts du programme HCDS en steppe :

La mise en œuvre des programmes de développement a permis de tester les différentes techniques et d'affiner une approche de développement basée sur la participation des populations et des autorités locale ainsi que la connaissance approfondie du terrain suite à une investigation à grande échelle et le perfectionnement de l'encadrement

Les principaux impacts du programme mené se résument en :

- Sur les 7 000 000 d'ha dégradés 2.800 .000 ha ont été restaurés par la mise en défens soit 40% de la superficie.

- Sur les 1.000 000 d'ha très dégradés ayant perdu leurs potentiel de régénération naturel 470 .000 ha ont été réhabilités par la plantation pastorale soit 47 % de la superficie.
- Les périmètres de mise en défens et de plantation pastorale commencent à faire l'objet d'une location ce qui constitue une base vers la gestion rationnelle de ces espaces.
- Sur un potentiel de 1.000.000 ha de terre irrigable en zones d'épandage de crues 450 000 ha ont été irrigués par les ouvrages de dérivation.
- Sur 2.5 milliards de M³ d'eau superficielle 600 millions de M³ ont été domestiquées soit 25 % du potentiel.
- La production de 2.5 milliards d'unités fourragères soit une amélioration de la couverture des besoins alimentaire du cheptel de 25 % à 50 %.
- La densification du réseau de points d'abreuvement du cheptel de 1/6 000 ha à 1/3 500 ha dont l'objectif visé est de un point d'eau pour 1500 ha.
- L'amélioration des conditions d'élevage a conduit à la préservation de l'activité et l'augmentation des effectifs des cheptels de 10 à 15 % ainsi que l'amélioration du rendement viande de 13 kg à 21 kg poids carcasse.
- La réhabilitation de l'activité agricole au niveau de 97 Ksars, Oasis et Jardins où un retour de populations appréciable a été enregistré.
- La création de 142 000 équivalents emplois permanents cumulés en milieu rural ou très peu d'alternatives existent.
- L'amélioration des conditions environnementales par la réduction de l'érosion des sols, la préservation de la biodiversité et l'amélioration de l'alimentation des nappes phréatiques.
- L'amélioration des conditions de vie par l'électrification en Energie Solaire de plus de 2 000 foyers isolés.

7. Perspectives :

L'avenir des espaces steppiques reste lié à la gestion rationnelle des parcours, à leur préservation et à leur régénération. Un espoir d'infléchissement du phénomène de dégradation de l'écosystème steppique est permis, suite à des constats observés sur le terrain :

- Les résultats probants obtenus par les actions de mise en défens et de plantations pastorales, réalisées par les différents acteurs, notamment le HCDS et les services forestiers, au niveau de la région.
- L'état de la nappe alfatière de la zone de Kasdir, une bande frontalière interdite d'accès, située

dans la wilaya de Naama), qui démontre que la sécheresse n'affecte que très peu le milieu, La dégradation du couvert végétal steppique est surtout liée l'activité humaine. Cette constatation laisse penser qu'une restructuration des activités économiques, fondée sur la réduction de la pression sur les parcours, la mise en défens et le développement de la pluriactivité, pourrait s'avérer une solution pour endiguer le processus de dégradation et de désertification.

A cet effet, il est impératif de poursuivre et de consolider les programmes actuels de lutte contre la désertification et développement du pastoralisme et de la steppe.

Section 03 : Présentation du complexe régional des viandes rouges

1. Présentation générale de l'Algérienne des viandes rouges (ALVIAR) :

1.1. Présentation de l'ALVIAR :

La société par actions ALVIAR est une entreprise publique et économique, inscrite au registre de commerce le 10/02/2011, ayant pour mission :de contribuer à la régulation du marché en viandes rouges et de doter d'infrastructures modernes d'abattage, de transformation, de conditionnement et de conservation, les missions de cette entreprise s'inscrivent dans le cadre de la politique de développement et du renouveau agricole et rural.

1.2. Les missions de l'EPE ALVIAR SPA :

- Elevage et engraissement ovins et bovins.
- Abattage, transformation et conditionnement des viandes (plats cuisinés, corned-beef).
- Développement des capacités de traitement et de régulation des viandes rouges.
- Participe à l'organisation de la filière des viandes rouges.
- Fédérer les éleveurs autour des complexes d'abattages et des fermes d'élevage de l'EPE ALVIAR SPA.
- Commercialisation et distribution des produits carnés finis.

1.3. Réalisation des complexes intégrés des viandes rouges (CRVR) :

Trois complexes intégrés des viandes rouges aux normes internationales, situés à Hassi-Bahbah, Ain-M'lila et Bougtob d'une capacité de 40.800 tonnes /an.

Les complexes peuvent traiter 1.440.000 têtes ovines et 60.000 têtes bovines /an.

Ces complexes d'abattage sont implantés dans les zones à forte densité d'élevage ovin. Le coût d'investissement de ces trois projets est estimé à 7,5 milliards de dinars.

Un quatrième complexe en rénovation d'une capacité de 10.000 tonnes/ an sis à Annaba.

Chapitre 03 : Le Haut-Commissariat au Développement de la Steppe et la production de la viande rouge

69

1.4. Capacité d'abattage des complexes :

Tableau 3.1 : Capacité d'abattage des complexes intégrés des viandes rouges de l'ALVIAR

Complexes	Capacités	Ovins	Bovins	Productions en Tonnes /an
Hassi Bahbah - Djelfa	Tonnes	12 000	4 800	16 800
	Têtes	600 000	24 000	
Ain Mlilia-Oum Bouaghi	Tonnes	7 200	4 800	12 000
	Têtes	360 000	24 000	
Bogtob-Elbayadh	Tonnes	9 600	2 400	12 000
	Têtes	480 000	12 000	
Min Annaba-Annaba	Tonnes	4 000	6 000	10 000
	Têtes	200 000	30 000	
Total	Tonnes	32 800	18 000	50 800
	Têtes	1 640 000	90 000	

Source : document interne de l'entreprise.

1.5. Filiales de l'EPE ALVIAR SPA :

- EPE LATRACO SPA : Lazaret, transit et activités connexes. Alger.
- EPE SOCOV SPA : Société de conserves des viandes. Alger.
- EPE ORVO SPA : élevage, engraissement et commercialisation des viandes. Oran.
- EPE CAZEL SPA : élevage, engraissement, production fourragère et céréalière. Bejaia.
- EPE CAZDA SPA : élevage, engraissement, production fourragère et céréalière. Biskra.
- EPE SPAV SPA : élevage, engraissement, production fourragère et céréalière. Khenchela.
- EPE SI NAILI SPA : engraissement et production fourragère. Tiaret.
- EPE BOUGTOB SPA : élevage et engraissement d'ovins. El Bayad.

-FERME TAADMIT : élevage, engraissement, production fourragère et céréalière. Djelfa.

-FERME TADJMOUT : élevage, engraissement, production fourragère et céréalière. Laghouat.

2. Présentation du complexe régional des viandes rouges

2.1. Origine du CRVR :

L'identification de ce complexe qui s'inscrit dans le plan national de développement agricole et rural (PNDAR) a suivi un processus participatif. Ce projet est le résultat d'une volonté des pouvoirs publics et de la profession regroupant les représentants du monde agricole et rural, du secteur privé, des administrations publiques régionales et des consommateurs. Par ailleurs, il est entièrement en phase avec la stratégie sectorielle de l'agriculture, de l'aménagement du territoire et des collectivités locales qui considère l'élevage ovin comme un maillon essentiel de la sécurité alimentaire.

2.2. Présentation CRVR :

Ce complexe, relevant de la société de gestion des participations de l'état, production animale (SGP-PRODA) et de l'ALVIAR, est érigé sur une surface de 15 ha, pour une enveloppe de plus de 912 millions DA, dans le cadre d'un partenariat algéro-espagnol.

L'abattoir est équipé de lignes pour la production de viande ovine, avec une capacité de production de 2 000 têtes par jour et une ligne pour la production bovine (80 bovins par jour abattus). Le complexe peut également produire selon les spécificités commerciales, des barquettes pour les grandes surfaces.

Ce complexe devrait assurer une disponibilité des viandes et leur commercialisation au profit du marché national, avec une option pour l'exportation.

2.3. Les objectifs du CRVR :

Ce complexe entre, donc, dans le cadre d'une continuité des efforts entrepris par le Ministère de l'agriculture et du développement rural (MADRP) pour :

- Organiser le secteur de l'élevage par la dynamisation d'organisations professionnelles aptes à orchestrer l'agencement des maillons de la filière.
- Créer une structure moderne d'abattage au niveau d'une région d'élevage.
- Réduire les coûts en aval de la production des viandes rouges.
- Diminuer les risques sanitaires potentiels.

- Favoriser l'exportation d'une viande de qualité.
- Générer une activité autour d'une zone qui permettra de fixer la population par le biais d'amélioration de leurs revenus agricoles et la création de nouveaux emplois dans la zone du projet.

2.4. Structure :

Le complexe est doté des structures suivantes :

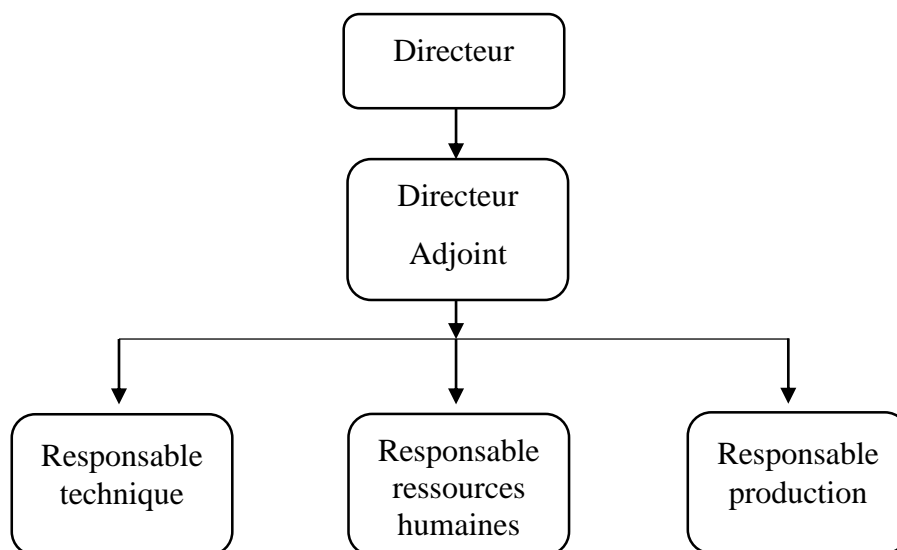
- Des aires de stabulation ;
- Deux chaînes d'abattage pour ovins et bovins ;
- Des ateliers de découpe et de conditionnement ;
- Des entrepôts frigorifiques ;
- Des tunnels de congélation.

2.5. Organigramme et personnel :

2.5.1. Organigramme :

Le CRVR de Hassi-Bahbah est organisé en :

Figure 3.3 : Organigramme du CRVR Hassi-Bahbah



Source : élaboré par nous à partir des entretiens avec les responsables.

Chapitre 03 : Le Haut-Commissariat au Développement de la Steppe et la production de la viande rouge

72

2.5.2. Personnel :

Constituant un apport indéniable pour le développement de cette région à vocation pastorale, le complexe génère une offre de 113 postes d'emploi permanents.

2.6. La performance commerciale :

Les seuls indicateurs disponibles au sein de l'entreprise sont : les quantités vendues et la part du marché.

2.6.1. Les quantités vendues :

Pour connaître la tendance de l'activité au sein de l'entreprise, on a élaboré le tableau ci-dessous :

Tableau 3.2 : L'activité de l'entreprise (2016-2019)

Année		2016	2017	2018	2019
		Début de l'activité			En cours
Quantités Vendues (têtes)	Ovins	0	0	4 000	1 100
	Bovins	0	0	271	77
	Prestation de service	0	100	300	185
Total abattage		0	100	4 571	1 362

Source : élaboré par nous à partir des entretiens avec les responsables de production.

A partir du tableau, on remarque que ce n'est pas possible d'étudier l'évolution des quantités vendues dans le temps. Dans ce cas la performance est évaluée à travers l'écart entre les réalisations et les prévisions.

Pour l'année 2018, les prévisions du CRVR sur la moyenne d'abattage sont de 450 000 têtes /an (ovins et bovins), soit l'équivalent de 12 000 tonnes de viandes rouges qui seront destinées à la consommation nationale par contre il a réalisé réellement 4 571 abattages, donc l'indicateur de la performance du volume des abattages de l'entreprise est de :

$$\text{Performance} = \text{réalisations} - \text{prévisions} = 450\,000 - 4\,571$$

$$\mathbf{P = - 445\,429}$$

À partir de l'indicateur de performance précédent nous remarquons qu'il y a un écart très important entre les ventes réalisées et les ventes prévues, ce qui veut dire que l'objectif de l'unité n'est pas du tout réalisé et les ventes sont insuffisantes.

2.6.2. Part de marché du CRVR :

Les produits de l'entreprise sont destinés à la consommation nationale mais vu que l'année 2018 était la première année de sa mise en exploitation, la performance est évaluée à travers sa position par rapport aux quantités vendues sur le marché de Djelfa :

$$\text{PDM (En volume)} = \text{nombre de têtes vendus par l'entreprise} / \text{total vendus sur le marché du Djelfa}$$

$$= 4\,571 \text{ têtes} / 347\,427 \text{ têtes}$$

$$\mathbf{\text{PDM (En volume)} = 1,31 \%}$$

Alors la part de marché de l'année 2018 du CRVR représente 1,31 % du total vendus sur le marché du Djelfa.

D'après le résultat nous pouvons constater que cette dernière ne détient actuellement qu'une part de marché très faible (1,31%) sur le marché de la wilaya, une PDM presque inexistante sur le marché national (0,023%).

L'abattoir est équipé de deux lignes pour la production de viande rouge, une de viande ovine, avec une capacité de production de 2 000 têtes par jour et l'autre ligne pour la production bovine (80 bovins par jour), une production qui devrait assurer une disponibilité des viandes rouges dans le marché national, avec une option pour l'exportation.

D'après les indicateurs de performance commerciale, il existe un écart très important. La capacité ne correspond pas aux résultats réalisés par le CRVR.

Conclusion du troisième chapitre

Pour conclure ce chapitre, on peut dire que la filière des viandes rouges est caractérisée par l'intervention d'un ensemble d'acteurs (éleveurs, commerçants, organisations...).

Le haut-commissariat au développement de la steppe participe dans l'amélioration des conditions d'élevages permettant l'augmentation des rendements en viandes rouges à travers la réalisation de ses différents programmes.

Le complexe régional des viandes rouges doit contribuer dans le renforcement et l'organisation de la filière, mais ce dernier enregistre un très faible taux de production.

Cette situation est justifiée par les difficultés de positionnement dans le marché de viande rouge qui est soumis à nombreuses contraintes qui affectent directement la performance commerciale de l'entreprise.

CHAPITRE 04 : Analyse de l'environnement et son impact sur la performance commerciale

Après avoir présenté les aspects théoriques concernant la performance commerciale de l'entreprise et les outils de l'analyse de l'environnement, les aspects pratiques concernant la filière de la viande rouge en steppe, l'HCDS, le CRVR et la mesure de sa performance commerciale dans les chapitres précédents.

L'étude s'étend sur un quatrième chapitre qui s'articule autour de trois sections :

L'une portera sur l'analyse des facteurs du macro-environnement (PESTEL) de la production de viande rouge, la deuxième portera sur l'analyse du micro-environnement (Porter) du CRVR, suivi d'une troisième section qui résume les conclusions essentielles sur les nombreux facteurs qui influencent directement la performance commerciale de l'entreprise.

Section 01 : analyse des facteurs macro de l'environnement

Le macro-environnement (modèle PESTEL) :

Tableau 4.1 : Analyse PESTEL de l'environnement

Politique	Economique	Socioculturel
-Changement politique et plan agricole du gouvernement -Politique agricole -Commerce extérieur (politique import /export) -Politique fiscale -Protection sociale -Les subventions	-Taux de croissance -Taux d'inflation -Taux de chômage -Pouvoir d'achat -L'exploitation agricole -Taux de profit -Analyse sur les ressources alimentaires(charges): Ecart et besoins -Analyse sur la viande rouge : part produite par les cheptels en steppe	-Démographie -Caractéristiques zone du projet
Technologique	Ecologique	Légal
-Changements technologiques -Techniques d'emballage et de conservation	-Conditions climatiques : Les ressources en sols Les ressources en eau La végétation Les parcours -Traitement des déchets	-Réglementations -Normes de sécurité

Source : élaboré par nous-même.

1. L'environnement politique :

L'agriculture constitue une priorité des autorités algériennes, pour réduire sa dépendance alimentaire, et diversifier son économie de «rente pétrolière» (les hydrocarbures représentant 97% des exportations et 70% des recettes fiscales).

1.1. Changement politique et plan agricole gouvernemental :

1.1.1. Changement politique et instabilité gouvernementale :

La réalité politique Algérienne est la résultante d'un système politique mis en place aux lendemains de l'indépendance. Le régime, de nature « populiste » se caractérise par

l'autoritarisme, le clanisme, l'aversion à toute opposition et une méfiance envers les compétences. Après 56 ans de règne, le système a vieilli, parce qu'il n'a pas su entreprendre le changement concret par les actes.

Au début de 2019, des manifestations de masse sans précédent ont éclaté contre le président de la république, qui avait annoncé qu'il se présentait pour un cinquième mandat.

Alors depuis le 22 Février 2019, des centaines de milliers de personnes sortent manifester dans toutes les villes du pays pour dire non au système :

-Le 31 Mars, le pouvoir Algérien dévoile la composition d'un nouveau gouvernement de transition, il est composé de 27 ministres, dont huit de l'ancienne équipe, avec CHERIF OMAR à la tête du ministère de l'Agriculture, du Développement rural et de la Pêche (à la place de ABDELKADER BOUAZGUI) ;

-Le 1er Avril : la présidence annonce la démission d'Abdelaziz Bouteflika aux élections du 18 Avril 2019 et annulations des élections ;

-La date de l'élection présidentielle algérienne a été fixée au 4 juillet 2019.

Le mouvement populaire est pacifique, Il n'y a pas de guerre.

1.1.2. Plan agricole du gouvernement :

Le plan d'action du gouvernement pour 2015-2019 avait pour objectifs s'agissant de l'agriculture : une augmentation des surfaces irriguées d'un million d'hectares supplémentaires, un soutien aux économies d'eau, une augmentation considérable des surfaces plantées en oliviers pour atteindre un million d'hectares, le développement des infrastructures de régulation (chambres froides, silos), la promotion de la mécanisation sans oublier les céréales, le lait et l'arboriculture.

1.2. Politique agricole :

Jusqu'en 2000, la priorité politique était donnée à l'industrie Algérienne. Une collectivisation massive des terres avait été mise en place, ce qui avait largement favorisé l'émergence d'industries lourdes au détriment de la production agricole et du secteur agroalimentaire. Cette situation, conjuguée à une forte croissance démographique, a favorisé et amplifié la dépendance alimentaire de l'Algérie. En parallèle, les subventions aux prix mises en place par les pouvoirs publics (fixation du prix des céréales, de la farine, du lait et plus récemment du sucre et de l'huile) font porter un risque conséquent sur les finances publiques en cas d'augmentation des prix sur les marchés internationaux, sans pour autant résoudre les problèmes structurels dont souffre le secteur agricole.

Face à cette situation de dépendance vis-à-vis des importations, qui pose une question de souveraineté nationale, le secteur agricole et agroalimentaire a été placé au rang de priorité depuis 2000 avec la mise en place successive de politiques agricoles complémentaires ,parmi les projets en cours dans le secteur de l'élevage au niveau de la steppe et ayant une relation avec la production de la viande rouge, on peut citer :

- Projet de création de deux centres de géniteurs ovins (déc. 2003) : fonds du plan sectoriel de développement (PSD), Direction de la régulation et du développement agricole – Institut technique des élevages (DRDPA–ITELV), 3 ans, 65 millions de DA ;
- Projet de labellisation des viandes rouges (déc. 2005) : fonds PSD, DRDPA–ITELV, 1 an, 4 millions de DA ;
- Projet de normalisation et de standardisation des races ovines algériennes (nov. 2002) : Budget de fonctionnement ITELV et associations d'éleveurs ; 5 millions de DA ;
- Projet enquêtes sur les élevages (mai 2005) : fonds PSD, Ministère de l'agriculture et du Développement rural – Bureau national d'études pour le développement rural (MADRP–BNEDER) ; 10 millions de DA ;
- Projet d'amélioration génétique des races ovines et caprines de la steppe centrale, en collaboration avec l'Association des éleveurs italiens (AIA) dans le cadre d'un projet de coopération bilatérale. Projet en cours de finalisation. Fonds Italiens et PSD, DRDPA–ITELV ;
- Projets d'aménagement de points d'eau et réhabilitation des parcours au niveau de la steppe : fonds PSD ; Direction des zones arides et semi arides – Haut-Commissariat au développement de la steppe (DZASA–HCDS) ;
- Projets d'amélioration de la productivité de l'élevage ovin par la synchronisation des chaleurs : fonds PSD ; DRDPA – Centre national de l'insémination artificielle et de l'amélioration génétique (CNIAAG) ;
- Projet Mashreq–Maghreb sur le développement agricole dans deux Assemblées populaires communales (APC) de Djelfa : fonds de l'Institut international de recherche en régions arides (ICARDA) ; Projet ICARDA – Institut national de la recherche agronomique d'Algérie (INRAA) ; 80 millions de DA ;
- Le projet d'aménagement et de développement des régions déshéritées dans la wilaya de Msila. Fonds : prêt de la banque mondiale. Plan d'emploi rural– Direction générale des forêts (PER–DGF) ;

- Le projet d'identification et de délimitation des zones potentielles à l'agriculture dans les zones steppiques. 2002. Fonds PSD. HCDS–BNEDER–MADRP ;
- Autres projets régionaux de développement initiés par le MADRP et autres ministères : Projets de proximité de développement rural (PPDR), Programme spécial pour la sécurité alimentaire (PSSA), Plan d'actions national pour l'environnement et le développement durable (PNAE–DD), ...etc.

1.3. Commerce extérieur :

1.3.1. Politique import :

Avant 2017 : L'application d'une politique protectionniste vis à vis des viandes et du bétail.

L'application des droits et taxes à l'importation sur une base imposable nettement supérieure au prix CAF. L'importation du bétail ovin était suspendue pour des mesures sanitaires. Les importations de viande ovine étaient de l'hémisphère Sud essentiellement de la Nouvelle–Zélande. Les prix de vente de ces viandes congelées ont resté toutefois inférieurs par rapport aux viandes fraîches locales et la différence a pu parfois atteindre 30%. Une tentative a été menée pour l'importation de viandes fraîches ovines. Cependant, les prix de vente proposés n'étaient pas éloignés des prix de vente de la viande locale (pas plus de 5% de différence), l'expérience ne fut pas renouvelée.

2017 : L'Algérie met fin à l'importation des viandes congelées. ¹

-Les marchés de viandes congelées ont enregistré pendant plusieurs années des dépassements graves et préjudiciables au citoyen notamment en présentant la viande congelée comme fraîche.

-Aucun intérêt pour l'économie nationale, ni pour le consommateur de persister dans la démarche de l'importation au moment où les capacités nationales en viandes ovines couvrent la demande.

-L'arrêt de l'importation des viandes congelées avec le maintien, dans les limites des besoins exprimés au plan national, de l'importation de viandes bovines fraîches.

¹ <https://www.tsa-algerie.com/lalgerie-met-fin-a-limportation-des-viandes-congeelees/>. (Consulté le 15/03/2019).

2018 : L'application du système des licences spéciales à l'importation de viande durant le mois du ramadhan pour casser les prix. ¹

En prévision du mois de Ramadhan, le gouvernement a attribué 138 licences à des opérateurs pour importer 71 000 tonnes de viande rouge (dont 120 licences d'importations ont été octroyées pour importer des veaux vivants afin de les abattre en Algérie).

La consommation de viande augmente durant le mois de Ramadhan, ce qui justifie l'octroi des licences d'importations pour éviter la hausse des prix.

Le taux d'autosuffisance en viande sur le marché local était de 55 %. L'Algérie a importé de l'Europe (l'Italie, l'Espagne...) 11 000 tonnes de viande fraîche dont 2 000 à 3 000 tonnes proviennent de France. Le reste : de la Nouvelle-Zélande, du Brésil et d'Argentine.

Sur les conditions d'hygiène et de santé, les services vétérinaires du Ministère de l'agriculture se rendent avant chaque importation dans le pays concerné pour contrôler l'environnement et l'endroit de l'abattage et les animaux abattus.

2019 : Les viandes rouges sont soumises à une taxe au lieu d'interdire leur importation.²

Les marchandises et produits qui ont été soumis à la suspension provisoire à l'importation durant l'année 2018, sont désormais, libre à l'importation avec le paiement d'un droit additionnel provisoire de sauvegarde (DAPS), l'instauration du DAPS comme instrument tarifaire, intervient pour des raisons liées à la sauvegarde de la balance de paiement, l'encouragement de la production nationale et le développement des industries naissantes.

Le DAPS concerne ainsi plusieurs groupes de produits à savoir les viandes rouges (à l'exception de la viande bovine congelée), Pour rappel, la Loi de finances complémentaire 2018 a institué un droit additionnel provisoire de sauvegarde applicable aux opérations d'importation de marchandises, qui est fixé entre 30% et 200%, perçu en sus des droits de douane.

¹ <https://www.algerie-eco.com/2018/05/06/viandes-rouges-138-licences-octroyees-pour-importer-71-000-tonnes-durant-le-mois-de-ramadhan/>. (Consulté le 16/03/2019)

² <https://www.algerie-eco.com/2019/01/31/mustapha-zebdi-hausse-produits-importes-ne-affecter-consommateurs/>. (Consulté le 17/03/2019).

1.3.2. Politique export :

Il est à noter qu'il existe un courant d'exportation illicite de bétail vers le Maroc et la Tunisie qui échappe aux services du MADRP du fait de la porosité des frontières. Une des explications de ces mouvements est la qualité du cheptel Algérien très apprécié.

1.4. Politique fiscale :

La loi de finances complémentaire pour 2009 a introduit de nouvelles taxes et des impôts indirects ayant trait au marché de la viande.

En effet, l'article 15 du texte en question indique que les produits passibles de la taxe sanitaire sur les viandes sont exclus du champ d'application de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA), à l'exception des viandes rouges congelées.

Quant à l'article 17, il indique que le taux de TVA est fixé à 7% pour certains produits.

Parmi ces produits, les animaux vivants des espèces ovine ou caprine ainsi que leurs dérivés.

L'article 21 annonce les modifications portées aux dispositions de l'article 452 du code des impôts indirects.

Dans ce cadre, l'impôt indirect est fixé à 10 DA par kilo de viandes fraîches, frigorifiées, cuites, salées ou travaillées provenant des équidés, camélidés, caprins, ovidés, bovidés, entre autres espèces d'animaux.

Une partie de cette taxe, soit 1,50 DA, sera affectée au fonds de protection zoo sanitaire.

1.5. Protection sociale :

L'Algérie possède le système de cotisations sociales « Sont obligatoirement assurées à la sécurité sociale les personnes qui exercent en Algérie une activité salariée ou assimilée ou qui sont en formation professionnelle, quelle que soit leur nationalité ».

Le système de sécurité sociale actuel comprend cinq (5) caisses autonomes couvrant pratiquement tous les risques de la vie professionnelle définis par l'organisation internationale du travail (OIT) : ¹

-les soins médicaux, l'invalidité, le décès, la maladie, la maternité, les accidents de travail et les maladies professionnelles sont pris en charge par deux caisses la CNAS et la CASNOS selon que la population assurée soit salariés ou non-salariés.

-La retraite (vieillesse) est prise en charge par la CNR.

¹ Ministère du travail de l'emploi et de la sécurité sociale, *présentation du système de sécurité sociale Algérien*, 2010.

- Le chômage pour raison économique est pris en charge par la CNAC.
- Les congés payés et le chômage de secteurs spécifiques sont pris en charge par la CACOBATPH.
- Le dernier risque prévu par l'OIT est appelé « aide au revenu familiale », qui en Algérie répond à d'autres mécanismes ; il est intégralement pris en charge par l'état et ne dispose pas de caisse spécifique à sa gestion.

1.6. Les subventions (faiblesse) :

Les derniers bilans de l'agriculture Algérienne font ressortir que le budget global alloué au secteur de l'agriculture (fonctionnement, équipement et tous les soutiens) durant la période du PNDA est évalué à 400 milliards de dinars ¹, ce qui donne une estimation de 6572 dinars par hectare et par an (49 euros), alors que le soutien moyen direct aux agriculteurs de l'union européenne est de 288 euros par hectare et par an, soit 6 fois plus. Pourtant en Algérie le secteur agricole contribue pour 12,3% dans le produit intérieur brut et occupe 23,2% de la population active contre respectivement 1.6% et 5.2% pour l'union européenne². En effet, l'estimation du soutien aux producteurs de pays représente 5% des recettes agricoles, alors le montant moyen des subventions durant toute la période du PNDA était environ 100586 dinars par exploitation.

¹ <http://www.filaha.net/telechargement/subventions.pdf>. (Consulté le 23/03/2019)

² <http://www.oecd.org/fr/publications/politiques-agricoles-suivi-et-evaluation-22217398.htm>. (Consulté le 23/03/2019)

2. L'environnement économique :

Tableau 4.2 : Croissance économique en Algérie (2016-2020)

Note : (e) Donnée estimée

Indicateurs de croissance	2016	2017	2018	2019 (e)	2020 (e)
PIB (milliards USD)	160,13	167,56e	188,34	200,17	207,85
PIB (croissance annuelle en %, prix constant)	3,2	1,4e	2,5	2,7	1,8
PIB par habitant (USD)	3.928	4.034e	4.450	4.646	4.738
Endettement de l'Etat (en % du PIB)	20,4	27,5	32,9	38,8	40,8
Taux d'inflation (%)	6,4	5,6	6,5	6,7	6,0
Taux de chômage (% de la population active)	10,5	11,7	11,6	12,3	13,3
Balance des transactions courantes (milliards USD)	-26,47	-22,10	-16,92	-15,87	-13,06
Balance des transactions courantes (en % du PIB)	-16,5	-13,2	-9,0	-7,9	-6,3

Source: FMI-World Economic Outlook Database, Octobre2018

2.1. Les indicateurs de croissance :

2.1.1. Croissance économique : l'Algérie a continué de souffrir de la baisse globale des prix du pétrole (comme le pétrole représente plus de 90% des exportations et 60% du revenu total) et sa croissance économique a ralenti en 2017 (de 3,3% du PIB à 1,5%).

L'activité économique a repris en 2018 sur le dos des exportations grandissantes, liée avec les prix hauts du pétrole et du gaz dans la première partie de l'année, et il a été prévu qu'elle atteigne 2,5%, de 1,4% un an auparavant. Néanmoins, ce taux était en même temps plus bas que les prévisions précédentes du FMI et que l'objectif algérien de 4%.

2.1.2. L'inflation : elle est tombée à 5,6% en 2017, a maintenu son déclin et est tombée à 4,2% en janvier 2019. Le gouvernement algérien attend une inflation à peu près similaire, à environ 4,5%, beaucoup plus basse que les prédictions du FMI de 6,7%.

2.1.3. Le chômage : selon des estimations officielles, le chômage affecte désormais 13,2% de la population (plus haut que les prédictions du FMI), un taux qui est considérablement plus haut chez les jeunes (26%) et les femmes (20%). Il y a aussi de grandes différences entre les conditions de vie en ville et en campagne.

2.1.4. Le pouvoir d'achat : les prix élevés des viandes rouges font que la consommation nationale n'excède pas 11 kg par personne et par an ¹. La croissance démographique et la dégradation du pouvoir d'achat ont donné lieu à une baisse de la consommation de viande rouge de 15 % durant les années 2010, notamment pour les catégories sociales à revenus fixes. Cependant ce niveau de disponibilité en viande rouge se situe à un niveau inférieur à celui des pays proches et très en deçà de celui des pays d'Europe.

2.2. L'exploitation agricole :

2.2.1. L'exploitation agricole au niveau national :

L'agriculture en Algérie constitue pour 23,2% de la population active la principale source de revenus (emploi 12,8% de la main d'œuvre) et représente 12,3 % du PIB.

Il y a lieu de retenir que la production nationale ne couvre qu'à peine 15% des besoins alimentaires et ouvre le marché à l'importation de quelque 3,4 milliards de dollars EU de produits agro-alimentaires divers. ²

La situation en matière de potentiel des terres fait que, sur une superficie de 238 millions d'hectares, l'Algérie ne dispose que de 40 millions d'ha pouvant supporter des cultures ou une couverture végétale. En outre, la superficie agricole utile (SAU) ne représente que 8 millions d'ha essentiellement concentrés dans les régions du nord.

Les exploitations agricoles sont de l'ordre de 1 060 000 dont 30 000 pratiquent l'élevage :

- 960 000 exploitations (91%) ont un statut privé. Elles disposent de près de 70% de la SAU et 80% d'exploitants ont moins de 10 hectares ;
- 96 000 exploitations (9%) appartiennent au domaine national et couvrent 2 500 000 ha soit 31% de la SAU. ³

2.2.2. L'exploitation agricole en steppe :

Le chômage et le sous-emploi ont des effets désertifiants ; en effet ils entraînent une forte pression sur les terres, qu'elles soient de culture ou de parcours. Une partie importante de sa population pratique l'élevage sur les parcours et la céréaliculture. Par ailleurs, l'obligation de trouver des unités fourragères de complément pour un cheptel pléthorique, au lieu de

¹ MADRP, rapport annuel 2010.

² Organisation des nations unies pour l'alimentation et l'agriculture, *le rôle de l'agriculture dans le développement des pays les moins avancés et leur intégration à l'économie mondiale*, Rome, 2010.

³ Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture, *l'Algérie : géographie, climat et population*, 2005.

provoquer une intensification des cultures fourragères, a entraîné une course effrénée au défrichage des parcours steppiques. Les labours sur des terres fragiles, sableuses, très exposées à l'érosion éolienne et hydrique, et un système de culture qui exclut de plus en plus la pratique de la jachère par manque de terres cultivables, transforment en l'espace de 2 ou 3 décennies des parcours en champs de cailloux.

Un autre élément relativement déterminant est la forte propension de certains possesseurs de capitaux à développer l'élevage extensif sur les steppes pour les raisons suivantes :

- les taux de profits dégagés par cette activité sont élevés du fait de la gratuité des unités fourragères naturelles utilisées par le bétail sur ces zones et de la défiscalisation de fait de cette activité et des revenus qu'elle engendre ;
- l'absence ou la faible connaissance des activités industrielles par ces détenteurs de capitaux ;
- les faibles opportunités d'investissements rentables dans les secteurs autres qu'agricoles et agro-pastorales.

2.3. Ressources alimentaires (analyses) :

les calculs suivants sont réalisés à partir des données (documents ,travaux) de l'HCDS.

2.3.1. Apports fourragers disponibles des parcours :

Sur les 32 Millions d'hectares de parcours estimés en steppe, il paraît plus logique de ne prendre en considération qu'un apport réel d'offre fourragère de 4 000 000 Ha de parcours considérés comme plus productifs donnant pour un rendement moyen en UF de 400 UF/Ha, ce qui nous amène à une production totale de 1 600 000 000 UF soit l'équivalent de 1 600 000 000 Kg d'orge, soit 1 600 000 tonnes d'orge.

2.3.2. Apports des périmètres aménagés par le HCDS :

Plantations pastorales (470 000 Ha) : 188 000 000 UF soit l'équivalent de 188 000 Tonnes d'orge/an.

Mise en défens (2 800 000 Ha) : 84 000 000 UF soit l'équivalent de 840 000 Tonnes d'orge /an.

Déduisant ainsi un total de : 1 028 000 Tonnes d'orge / an. Soit une amélioration de la production fourragère des parcours après aménagement de 65%.

En additionnant au premier apport des parcours nous aurons un apport général de : 2 628 000 Tonnes d'orge /an.

2.3.3. Ecart et besoins :

En 1968, l'alimentation offerte par les parcours steppique atteignait les 1,6 Milliard d'UF et parvenait à nourrir 7 Millions de têtes, soit une capacité de charge de 2 Has/eq-ovin.

En 1996, le cheptel toute catégorie confondue était de 19 Millions de têtes et la capacité de charge réelle était de 0,78 Has/eq-ovin. Dès les années 80, des études (Houerou 1985 et Aidoud 1989), révèlent que les parcours se sont fortement dégradés et la production fourragère équivalait seulement le 1/3 de celle de 1968, soit 533 Millions d'UF.

La capacité de charge potentielle serait d'environ 08 Has/eq-ovin et donc 10 fois supérieur à la charge réelle des parcours, d'où un surpâturage intense et un changement de faciès végétale,

exemple : Armoise (chih) → Atractylis serratuloide (sarr) →
→ Peganum harmala (harmal) → Noaèa Micronata(choubrouk)

85% du cheptel national est représenté par l'effectif en steppe soit 23 000 000 de têtes subit un déséquilibre alimentaire sans cesse croissant ne couvrant à peine les 20% de ses besoins, cet écart doit être impérativement comblé par un apport conséquent atteignant ainsi 80% des besoins sachant la faible couverture assurée jusqu'ici par les parcours.

Les besoins en UF seront calculés sur la base d'un poids vif allant de 45 à 50 kg, sachant que les besoins journaliers d'un animal sont de l'ordre d' 1 UF/jr et les 80% font ressortir le chiffre de 18,4 Millions d'UF/jr soit 18,4 Millions de Kg d'orge, soit 184 000 Qtx d'orge/ jour.

Pour les sept (07) mois de l'année, nous aurons des besoins totaux de :

210 jours x 184 000 Qtx = 38 640 000 Qtx soit 3 864 000 Tonnes ce qui revient à :

3 864 000 Tonnes x 150 \$ = 193 200 000 \$ soit un peu plus de 1 932 000 000 DA.

En revenant au calcul de l'écart, celui-ci sera de : 3 864 000 – 2 628 000 = 1 236 000 Tonnes

Qui coutera en facture d'importation : 1 236 000 Tonnes x 150 \$ = 185 400 000 \$

Soit un peu plus de 1 854 000 000 DA

2.3.4. Charges d'achat des aliments générés par les pâturages sur parcours :

Durant les sept mois de l'année :

- Estimation de l'apport alimentaire acquis suite à l'aménagement des parcours par plantation et mise en défens : 1 542 000.000 DA

- Ecart (achat au marché) : 1 854 000 000 DA

Total frais : 3 396 000 000 DA qu'on aura à engager pour l'alimentation en pacage sur parcours en dehors des autres frais engagés habituellement sur la pratique de l'élevage.

Alors que les frais qui seront engagés pour l'achat de l'aliment concentré ou autre aliment équivalent pour les 5 mois restants de l'année sur auge et sur place, ils sont de l'ordre de :

$$23\,000\,000 \text{ têtes} * 10\% = 2\,300\,000$$

$$23\,000\,000 - 2.300.000 = 20\,700\,000$$

$$20\,700\,000 * 600 \text{ grs/j} = 12\,420\,000\,000 \text{ grs}$$

Soit 12 420 000 kg /j

On a pour les 5 mois : 12 420 000 * 150 jours = 1 863 000 000 kg d'aliment

Ce qui représente en DA, pour un prix moyen de 4 500 DA /ql :

$$18\,630\,000 * 4\,500 \text{ DA} = \mathbf{83\,835\,000\,000 \text{ DA}}$$

Alors les frais totaux engagés pour l'alimentation du cheptel ovin en steppe pour l'année :

$$3\,396\,000\,000 \text{ DA} + 83\,835\,000\,000 \text{ DA} = \mathbf{87\,231\,000\,000 \text{ DA}}$$

2.4. Analyse sur la viande rouge : part produite par les cheptels en steppe.

2.4.1. Catégorie ovine :

Le mouton (ovin), compte pour 20% de la production agricole et fournit 50% de la production nationale en viande rouge. Il représente le 1/3 des revenus de la population Algérienne.

Il existe en Algérie plus de sept (07) races ovines dont trois (03) principales : *Ouled jellal*, *Hamra et Rimbi*.

Race Ouled Jellal, Blanche, présente au centre et à l'Est du Pays dont la qualité de la viande est exceptionnelle. Le poids du bélier peut atteindre les 85 Kg, la brebis de 45 à 65 kg

Race Hamra, tête brune, basse, présente surtout à l'Ouest du Pays dont la viande est appréciée. Le poids du bélier peut atteindre les 70 kg, alors que la brebis 40 kg.

Race Rimbi, tête fauve moins basse, couvrant zone *Oued Touil*, *Aflou* et *El Bayadh*, viande moyennement appréciée. Le poids du bélier atteint les 80 kg la brebis, varie de 40 à 50 kg.

Exemple de part de viande produite par la catégorie ovine :

Considérant le plan prévisionnel de production annuel suivant : option prise pour un seul agnelage /an

- Estimation de démarrage du nombre de cheptel ovine déclaré en steppe : 23.000.000 de têtes ovines.

- Dont on prend 60% de femelles pour la reproduction estimées au départ à : 13 800 000 têtes.

- On compte 2% de taux de mortalité sur les adultes qu'on doit soustraire des femelles :
276 000 de têtes.

- Considérons donc : $13\ 800\ 000 - 276\ 000 = 13\ 524\ 000$ de têtes. Le reste : 13 524 000 têtes

- Pour un taux de naissance 80% nous aurons une production sur l'agnelage de : 10 819 200 de têtes.

- Prenons 50% de naissances pour les mâles (agneaux) et 50% pour les femelles (agnelles) :
 $5\ 409\ 600 (+) 5\ 409\ 600$ de têtes.

- En prenant un taux de mortalité des jeunes animaux de 10%, et qu'on doit soustraire :

Soit 1 081 920 têtes au total

Il reste à considérer : $10\ 819\ 200 - 1\ 081\ 920 = 9\ 737\ 280$

Nous avons : $9\ 737\ 280 / 2 = 4\ 868\ 640$ têtes représentant le résultat des 50% des naissances sur les agneaux (males)

Auquel on rajoute les 25% de femelles destinées au renouvellement futur du troupeau en catégorie antenaises, soit : $4\ 868\ 640 / 2 = 2\ 434\ 320$ têtes

Le total produit qui sera ajouté aux disponibilités en animaux destinés à la boucherie serait donc de : $7\ 302\ 960$ (agneaux (50%) + agnelles (25%))

En prenant une moyenne de poids vif pour un éventuel et prévisionnel abattage de 70 kg / tête pour les mâles et 55 kg/tête pour les femelles.

Nous avons une production totale moyenne en viande de : $340\ 804\ 800\ \text{kg} + 133\ 887\ 600\ \text{kg}$

Soit : 474 692 400 kg

Dont le résultat en viande serait pour une norme technique de 43% de rendement de produit viande carcasse de : **204 117 732 kg**

Soit **204 117,732 Tonnes de viandes / an**

De son côté l'opération de réforme pour une norme technique de 20% sur les adultes entre mâles et femelles donnerait comme résultat :

Effectif de démarrage à estimer des 40% de l'effectif de départ qui est de :

$$40\% * 23\ 000\ 000 \text{ de têtes ovines} = 9\ 890\ 000 \text{ têtes}$$

Dont on soustrait pour une norme technique de mortalité sur les adultes de 2%, et qui serait de :

$$9\ 890\ 000 * 2\% = 197\ 800 \text{ de têtes}$$

Le résultat est de : $9\ 890\ 000 \text{ têtes} - 197\ 800 \text{ têtes} = 9\ 692\ 200 \text{ têtes}$

Et le nombre retiré du cheptel pour réforme sur la base de la norme technique 20% et qui sera versé aussi à la production commercable et donc destinée à l'abattage serait de :

$$9\ 692\ 200 * 20\% = 1\ 938\ 440 \text{ têtes}$$

Soit une production en viande pour une moyenne en poids vif de 65 kg/tête de :

$$1\ 938\ 440 \text{ têtes} * 65 \text{ kg} = 125\ 998\ 600 \text{ kg soit } \mathbf{125\ 998,6 \text{ tonnes de viandes/an}}$$

La production totale en viande ovine pouvant être offerte est de : **330 116,332 T de viande /an**

Soit : 330 000 T de viande /an

2.4.2. Catégorie bovine :

Un cheptel d'environ 1 Million de têtes, c'est une population destinée à l'abattage et à la consommation représentant une part importante de la viande produite localement, on rencontre les races Pie rouge, Pie noire, mais c'est la race locale brune d'atlas qui est dominante en steppe.

Question abattage, ce sont les mâles les plus représentatifs soit 80 %, les 20 % restants sont représentées par les reformes.

L'offre de la viande bovine s'accroît en hiver à l'inverse de celle des ovins, ce qui fait ressortir la complémentarité entre l'offre ovine et bovine en viande rouge.

Nous estimons un apport total de viandes rouges bovine, après calcul de :

24 520,32 tonnes/ an.

Plus 5% des abattages sur femelles de reformes et autres animaux à tares : 6 385,5 tonnes/an.

La filière bovine fournit donc un apport total en viande rouges de : 30 905,82 tonnes / an.

Soit : 31 000 T de viande /an.

2.4.3. Catégorie caprine :

L'espèce caprine, vient après l'ovine avec 3,6 Millions de têtes, qui fournit viande, lait et fromage.

On rencontre six (06) races qui sont : *El Makatia, El Arbia, El Mzabia* locales, suivies des races introduites Le Saanen, le Chami et l'Alpine qui se sont bien adaptées malgré la rudesse du milieu.

On estime la production de viande rouge de cette catégorie à : 14 076,72 tonnes /an.

Soit : 14 000 T de viande /an

2.4.4. Catégorie cameline :

La viande cameline par sa qualité et sa richesse en protéines animales reste par excellence la principale production prisée des populations sahariennes. Elle est consommée fraîche, sèche ou bouillie. On enregistre une nette tendance à la consommation pour des raisons médicales

L'effectif de cette catégorie est estimé à 98 000 têtes en steppe, constituant ainsi une production de viandes rouges de : 8 301 tonnes / an

Soit : 8 000 T de viande /an

La production totale en viande toutes catégories confondues est de : **383 000 T de viande**

Soit l'équivalent financier de : **497 900 000 000 DA** pour un prix moyen de 1 300 DA/kg

Nous en réalisons l'immense gain financier si l'on compare en face la production totale réalisée en viande rouge aux charges alimentaires liées à la seule catégorie ovine.

497 900 000 000 DA – 87 231 000 000 DA = **410 669 000 000 DA**

D'où l'impact économique positif de l'environnement steppique sur la filière des viandes rouges.

3. L'environnement socioculturel :

La population Algérienne est estimée à 42,2 millions d'habitants avec un taux de croissance de 2,9 % selon l'ONS : ¹

- Les zones urbaines et périurbaines telliennes qui n'occupent que 4% du territoire national sont les plus peuplées (64% de la population totale) ; la densité atteint 282 habitants/km² ;
- Les régions steppiques (9% du territoire), localisées au-delà de l'Atlas Tellien, constituent les vraies zones de parcours ; la population, composée essentiellement d'agro-pasteurs, représente environ 25% de la population totale ; la densité est de 48 habitants/km².

Caractéristiques de la zone du complexe d'abattage (Wilaya de Djelfa) :

C'est une wilaya d'une superficie de 33 236 km² avec une population de 1 397 261 habitants. Les effectifs d'ovins atteignent environ 4 228 800 têtes. ²

On peut indiquer les caractéristiques suivantes :

- cette wilaya est traversée par la RN 1 qui relie Alger située à 290 km à Tamanrasset dans l'extrême Sud algérien qui constitue un des axes routiers les plus fréquentés d'Algérie ;
- elle abrite la Direction du Haut-Commissariat au développement de la steppe et de nombreuses structures régionales d'organismes et institutions Algériennes ; elle abrite également un important pôle d'enseignement universitaire dont une école de formation d'ingénieurs en agro-pastoralisme ;
- elle abrite par ailleurs un important marché à bestiaux situé à une dizaine de kilomètres de la ville ; ce marché est le deuxième en importance au niveau national ; une estimation fait ressortir un chiffre de 1 800 000 têtes ovines qui y transitent annuellement (les flux) ;
- la wilaya de Djelfa abrite au niveau de sa zone Sud dans la Daïra de Ain Elbel sur la route de Laghouat un important centre d'engraissement d'une capacité instantanée de 4 000 agneaux d'engraissement qui est actuellement désaffecté ;
- les parcours steppiques constituent 70% de la superficie totale de la wilaya ;

¹ Office national des statistiques, rapport 2018.

² <http://monographies.caci.dz/index.php?id=1301>. (Consulté le 03/04/2019).

- le chef-lieu de la wilaya a connu un essor et un développement économique considérable au cours de ces 20 dernières années.

4. L'environnement technologique :

4.1. Changements technologiques (la filière de la viande rouge en Algérie entre tradition et renouvellement) :

L'agriculture Algérienne, par sa nature traditionnelle, n'est pas en mesure de satisfaire le marché national en aucun produit du fait que la production n'évolue pas par rapport à une population qui augmente de près de 1 million d'habitants par an.

La demande nationale en viande rouge ne cesse d'augmenter, mais la production locale reste faible alors que l'Algérie pourrait atteindre six fois les quantités produites actuellement.

La problématique réside dans le fait que l'élevage ovin en milieu steppique constitue un héritage familial, de père en fils. Alors la majorité des éleveurs pratiquent un élevage de type traditionnel, c'est une tradition liée au terroir. Quant à la commercialisation et à travers l'étude des circuits de distribution dans la région, on peut dire qu'il existe un seul secteur artisanal, représenté par la boucherie traditionnelle, considéré comme étant le circuit le plus développé, qui couvre le plus d'espace, constitué d'unités personnelles et familiales, de taille petite ou moyenne .

En Algérie, le concept d'innovation technologique est partiellement méconnu dans la production et la transformation de la viande rouge alors qu'il est très développé sous autres cieux (élevage intensif, automatisation industrielle, guides de bonnes pratiques hygiènes, HACCP...) et rend service aux besoins des marchés.

Pour conclure, on peut dire que bien que les agents de la filière (producteurs et transformateurs), ont du mal à s'adapter aux changements, la filière est appelé à trouver des solutions pour se développer et répondre à la demande

4.2. La technologie d'emballage et de la conservation :

En Algérie, les techniques d'emballage sont très peu exploitées, pourtant la viande qui se vend en barquette se caractérise par :¹

- une durée de conservation plus importante pour les distributeurs et pour les attentes des consommateurs toujours plus exigeants ;
- des standards alimentaires et de protections élevés.

Pour faciliter le conditionnement de la viande, il existe les technologies d'opercule et de thermoformage. La première sert à recouvrir d'un opercule les barquettes de viandes. La seconde, permet de former et découper le produit dans la même opération afin d'obtenir une meilleure qualité et augmenter la productivité. Ces machines s'adaptent à la production et peuvent être améliorées sans avoir à les remplacer entièrement.

Par ailleurs le traitement "sous vide" permet d'obtenir une meilleure hygiène du produit, une préservation de l'arôme, de sa tendreté et une conservation plus longue. Cette technologie est issue d'un brevet de 1984 détaillant le procédé et le dispositif pour emballer de la viande sous vide. Aujourd'hui le réfrigérateur de SIEMENS permet de faire du sous vide chez soi.

Un autre exemple d'appareil est le "valve-up", c'est un système de conservation sous vide qui n'utilise pas de machine et qui permet de réutiliser les mêmes sacs plutôt que d'en racheter et fournit les mêmes avantages que les autres viandes sous vide. Ce système est donc bon technologiquement et écologiquement.

5. L'environnement écologique :

5.1. Les conditions climatiques : ²

La production de la viande rouge repose essentiellement sur l'adaptation aux conditions climatiques et l'utilisation des ressources pastorales et fourragères.

5.1.1. Les ressources en sols :

¹ <https://www.emballagemagazine.com/actualites/bien-comprendre-la-barquette-operculee.6605>. (Consulté le 08/04/2019).

² HCDS, *problématique des zones steppiques et perspectives de développement*, rapport 2001.

Les sols en steppe se caractérisent par :

- La dominance des sols calcimagnésiques occupés par les parcours et la céréaliculture (zone Nord)
- Les sols d'apport alluvial et illuvial localisés dans les dépressions et les terrasses d'oueds
- Les sols salés au niveau des chotts et sebkhas

5.1.2. Les ressources en eau :

Les ressources en eau se répartissent en :

- Ressources superficielles : estimées pour l'ensemble des bassins versants ;
 - En période de pluviométrie moyenne : 2 059 Hm³.
 - En période de sécheresse : 1 390 Hm³ soit une diminution de 32 %.
 - Le volume mobilisé par les barrages est de 539,3 millions m³, soit 26 % des apports.
- Ressources souterraines :
 - Le volume total des eaux souterraines est estimé à 560 hm³.
 - Réparties sur 126 grands et moyens aquifères.
 - Ces ressources sont exploitées à 90 %.
 - Ces eaux sont chargées et parfois salées.

5.1.3. La végétation :

La végétation, qui subit un risque de contraction, est caractérisée par la dominance des grandes formations végétales suivantes :

Tableau 4.3 : Les grandes formations végétales

Formation	Faciès	Super (HA)	%
Steppe	Steppe de dégradation	3.979.495,86	18,25
Cultures	Steppe à <i>Stipa tenacissima</i> (alfa)	3.945.436,86	18
Forêts	Steppe à <i>Artemisia herba alba</i> (chih)	1.156.127,38	5,30
Divers	Steppe à <i>Noaea mucronata</i> et <i>atractylis</i> (choubroug)	3.863.894,82	17,72
	Steppe à <i>Lygeum spartum</i> (sparte) sennag	360.989,37	1,65
	Hammada <i>scoparia</i> (Remth)	5.103.243,10	23,40
	<i>Salsola vermiculata</i> <i>Farsetia</i> ; <i>Anabasis</i> ;	862.943,65	3,95
	Psammophile	1.233.046,94	5,65
	Halophile Dépression	1.269.267,03	5,82
	Total Parcours	21.802.761,88	81,20
	Cultures, plantations, palmeraies	3.373.566,80	12,56
	Forêt ; Matorral ; Reboisement	1.417.051,41	5,27
	Chott, Sol nu, Dunes, Plan, Urbain	255.938,80	1
Global		26.849.318,70	100

Source : document interne de l'HCDS.

5.1.4. Les parcours :

Les parcours se définissent comme étant de vastes terres sur lesquelles poussent des plantes naturelles et qui sont utiles au pacage et non au labour. Ce sont d'importantes ressources naturelles renouvelables avec une grande part d'offre fourragère et se caractérisent par une rareté et une irrégularité des pluies au cours de l'année, se situant en zones semi-arides (isohyètes des précipitations de 100 à 400 mm/an) et arides (isohyètes des précipitations de 50 à 100 mm/an).

La production fourragère totale des parcours est de 1,6 Milliards d'UF, soit une moyenne de 72,53 UF/HA ; 88,11 % de la superficie produit moins de 100 UF/HA, 12 % produisant plus de 100 UF/HA, la contribution des pérennes : 29,6 %, les annuelles : 70,32%.

La production fourragère à l'hectare : La charge animale a diminué de 2 à une moyenne de 5.65 ha/ tête.

Les causes de la dégradation des parcours sont nombreuses :

- Accroissement démographique induisant une forte pression sur les ressources naturelles.
- Défrichements anarchiques des parcours au profit d'une céréaliculture aléatoire à très faible rendement.
- Surpâturage exercé par un cheptel en surcharge maintenu artificiellement
- L'effritement de la gestion communautaire
- Faible densité et mauvaise répartition des points d'eau d'abreuvement des cheptels
- Une mise en valeur inadaptée
- La sécheresse facteur aggravant

Les principaux facies ont régressé (Alfa, Armoise, et Sparte), alors que les espèces indicatrices de dégradation ont augmenté de superficie (Psamophiles et Halophiles) pour cause de pression exercée sur les parcours ces 30 dernières années, qui a été tellement forte que la dégradation a touché l'ensemble des facies :

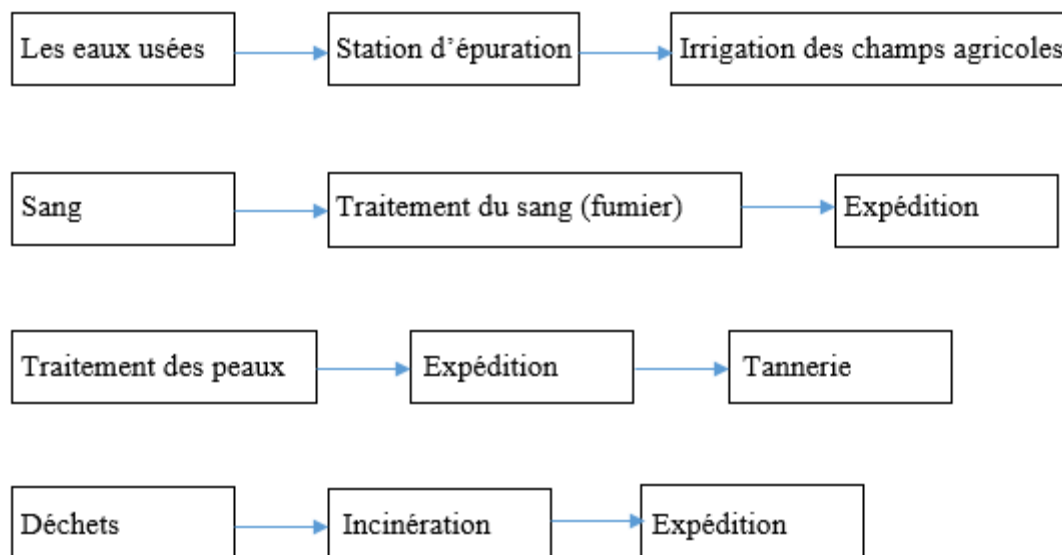
- Le facies à Alfa (*Stipa tenacissima*) couvre 4.207.671 ha, soit 20% de la surface des parcours. L'occupation n'a pas régressé mais son état a atteint un seuil de dégradation très préoccupant, état de parsemé traduisant un passage progressif vers d'autres facies tel Remth.

- Le facies à Armoise ou Chih (*Artemisia herba alba*) couvre 2.107.243 ha, soit 10% de la superficie totale des parcours .Ce facies a enregistré une réduction de 30% par rapport à 1970.Sa disparition laisse place à des espèces peu palatables (*Noaea micronata* *Anabasis*).
- Le facies à sparte ou sennagh (*Lygeum spartum*) occupe 1.547.573 ha soit 7% de la superficie totale des parcours .Cette espèce a régressé de 23%.
- Les steppes à Remth (*Arthrophytum scoparium*) forment des steppes buissonneuses chamaephytiques avec un recouvrement moyen inférieur à 12.5% .Ce facies enregistre 5.132.801 ha soit 23.31% de la superficie totale des parcours. Son extension s'est faite au dépend de l'Alfa et l'Armoise notamment sur les sols calcaires pauvres.
- Les halophytes (plantes en zones salées) telles que les *Atriplex*, *Salsola* comptent 1.619.566 ha et représentent 7% de la superficie totale et enregistrent une évolution de 52% par rapport à 1970.
- Les psamophytes (plantes couvrant zones sableuses) couvrent 5.050.179 ha soit 23% de la surface totale des parcours. Formations plus fréquentes en zones arides et présahariennes qui se composent de steppes graminéennes à *Aristida pungens* (drin) et *thymelia microphyla* (methnane).

5.2. Traitement des déchets des abattoirs :

Les abattoirs de viande rouge produisent d'importantes quantités de déchets organiques solides et liquides dont le rejet direct dans le milieu naturel provoque des nuisances, les complexes de l'ALVIAR répondent aux normes internationales d'hygiène et de respect de l'environnement en basant sur le système de traitement suivant :

Figure 4.1 : Système de traitement des déchets du CRVR



Source : document interne du CRVR.

6. L'environnement légal :

L'abattage des animaux en Algérie est régi par deux arrêtés (1er août 1984 et 15 juillet 1996) instituant les conditions d'abattage des animaux, l'agrément des établissements d'abattage et l'estampillage des viandes. Cependant les abattages non contrôlés qui échappent aux contrôles des services vétérinaires demeurent encore très fréquents. Les abattages clandestins sont souvent l'œuvre de bouchers occasionnels ; les bouchers des zones rurales offrent des viandes à la consommation non inspectées mais à des prix de 20 à 25% moins cher. Cette différence résulte en partie du fait que les surcoûts liés aux commissions des intermédiaires entre producteurs et consommateurs disparaissent.

Section 02 : analyse des facteurs micro de l'environnement

Le micro environnement (Les 5 Forces de Porter) :

1. Les nouveaux entrants :

La survenue de nouveaux concurrents est freinée par l'existence de barrières à l'entrée.

Pour les nouveaux entrants, il faut faire face aux barrières à l'entrée du secteur. Face à des «conditions de licence et autres réglementations » imposées par les pouvoirs publics, il faut remplir tout l'aspect légal et l'aspect industriel, avec les standards techniques, les normes d'hygiène et de sécurité. Trouver de bons fournisseurs et bien sûr, se faire une place sur le marché. C'est d'ailleurs un marché fermé (pour les abattoirs).

2. Le pouvoir de négociation des fournisseurs :

Les responsables de l'approvisionnement au niveau de l'entreprise réclament que la majorité des fournisseurs refuse de collaborer avec eux donc dans ce cas le fournisseur détient sur le marché une position dominante.

Le rapport de force entre l'entreprise et les éleveurs est également déséquilibré :

- Les fournisseurs de la viande rouge en steppe sont nombreux ;
- Ils ont en général la possibilité d'exercer une influence considérable et ils pourront imposer leurs règles et conditions.

2.1. Présentation de l'enquête :

Afin de comprendre l'origine du pouvoir de négociation des éleveurs, il est important de bien connaître les caractéristiques principales des fournisseurs, nous avons jugé utile de mener une étude qualitative sur le terrain.

Pour réaliser cette étude ; nous avons préconisé une démarche méthodologique, que nous pensons adapter à la nature de notre recherche.

Dans cette partie, il sera question de la présentation et de la conception de l'enquête puis l'analyse et l'interprétation des réponses.

2.2. L'objectif de l'enquête :

L'objectif de notre enquête est de : comprendre le rapport entre le complexe d'abattage et les éleveurs. Cette étude consiste à interviewer individuellement les fournisseurs potentiels et actuels, pour comprendre leurs habitudes, leurs comportements de vente, et leurs réactions vis-à-vis la filière.

2.3. Les principales variables de l'enquête :

Notre enquête nécessite de définir les principales variables sur lesquelles le lien « complexe d'abattage-fournisseur » doit être basé. Ces variables ont été réduits aux conditions de vente et destination des produits.

2.4. L'outil de collecte d'informations :

Dans une étude qualitative, l'entretien est un procédé d'investigation scientifique qui utilise un processus de communication pour recueillir des informations en rapport avec le but fixé. L'entretien se différencie du questionnaire proprement dit. En effet, le contact direct (visuel et/ou verbal) ainsi que la faible directivité du chercheur sont de nature à encourager l'interviewé à construire sa pensée. Ce n'est donc pas un interrogatoire mais bien un procédé qui permet de recueillir le témoignage verbal d'une personne. Parmi les différents types d'entretiens nous avons choisi l'entretien semi directif dont les questions sont prévues et passé oralement.

2.5. Le profil des interviewés :

Les entretiens s'ont réalisés avec 40 éleveurs localisés au niveau de 4 wilayas steppiques (Djelfa, Laghouat, El-Bayadh, M'sila) et répartis dans 10 communes.

Tous les éleveurs sont de sexe masculin d'une moyenne d'âge de 35 ans. En effet, 50% de ces éleveurs ont un âge inférieur à 45 ans, ce qui explique par le fait que la majeure partie des exploitants est composée de jeunes qui sont les fils des éleveurs ayant acquis une expérience avec leurs parents et qui ont aussi un minimum de niveau d'instruction.

Les enquêtés ont été interrogés face à face par interviews individuels étalés sur une période de trois semaines pour une durée moyenne de 30 minutes par entretien à l'aide de guide d'entretien.

2.6. Le guide d'entretien :

Nous avons structuré notre guide en deux parties :

- Texte de présentation de notre objet de recherche suivi d'une formule de politesse en assurant aux concernés que les informations fournies lors des entretiens seront utilisées pour des fins purement scientifiques ;
- Corps du guide contenant les questions.

Les questions portent sur :

- Des données sur le cheptel (nombre/mouvement/destination) ;
- Des données sur l'activité de l'éleveur (type d'élevage pratiqué, opinion, but) ;
- Opinion sur l'abattage au niveau d'abattoir public ;
- Préférences de vente (public-privé/gros-détail) ;
- Conditions de vente (prix/type de paiement/durée/négociation/facturation) ;
- Problèmes de commercialisation ;
- Opinion sur les obstacles de développement de l'activité.

2.7. L'analyse des réponses :

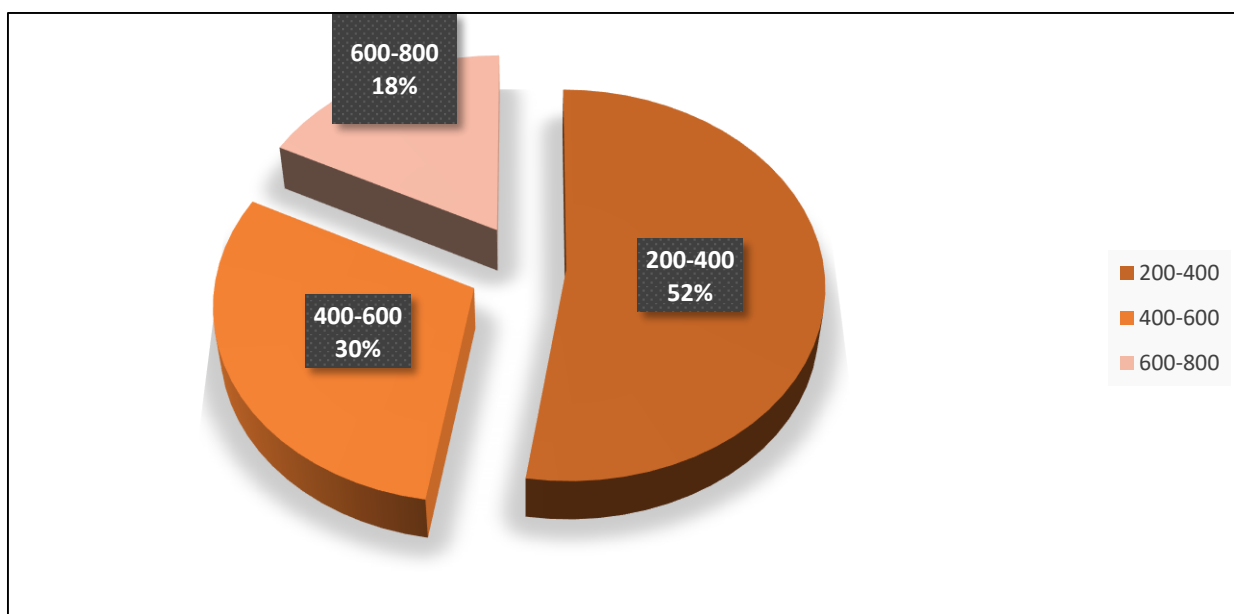
Question 01 : Nombre de cheptel (ovin)

Tableau 4.4 : Nombre de cheptel (ovin)

Désignations	Répartition	Taux (%)
200-400	21	52,5%
400-600	12	30%
600-800	7	17,5%
Total	40	100%

Source : élaboré par nous-même à partir des résultats obtenus.

Figure 4.2 : Répartition du nombre de cheptel ovin



Source : élaboré par nous-même à partir de logiciel Excel 2013.

Commentaire : Les éleveurs enquêtés ont des troupeaux dont l'effectif est supérieur à 200 têtes, (52,5%) possédant 200 à 400 têtes d'ovins, (30%) possédant 400-600 têtes et les autres (17,5%) ayant de 600 à 800 têtes. L'effectif total de l'ensemble des exploitations est de 15 942 ovins, soit une moyenne par exploitation de l'ordre de 474 têtes. La part des femelles reproductrices représente environ 40%.

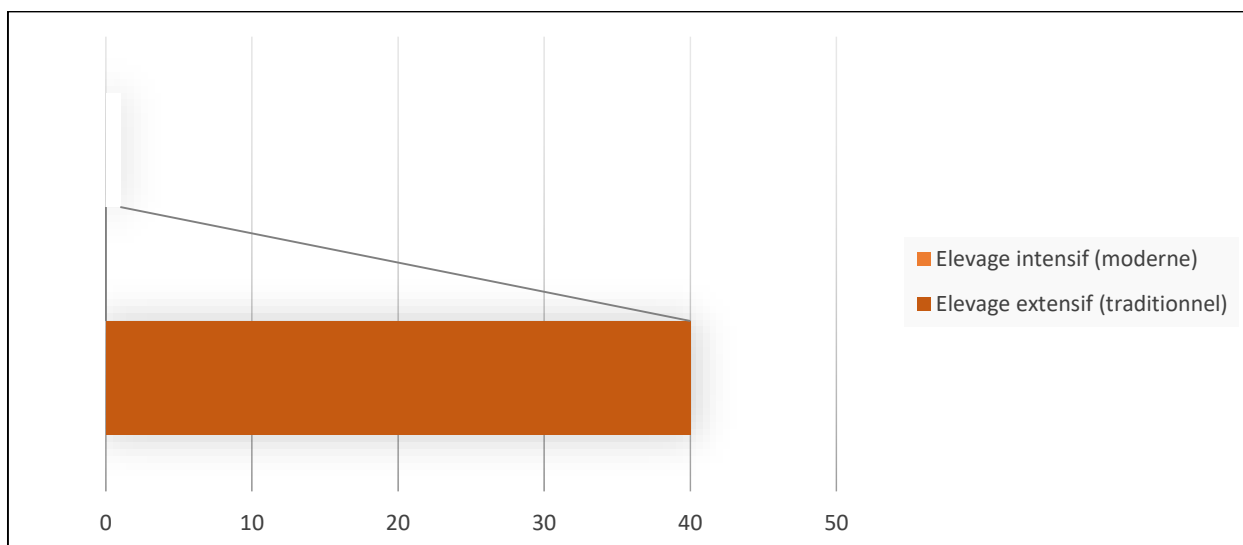
Question 02 : Type d'élevage pratiqué par les éleveurs

Tableau 4.5 : Type d'élevage pratiqué

Désignations	Répartition	Taux (%)
Elevage intensif (moderne)	0	0%
Elevage extensif (traditionnel)	40	100%
Total	40	100%

Source : élaboré par nous-même à partir des résultats obtenus.

Figure 4.3 : Type d'élevage pratiqué par les éleveurs



Source : élaboré par nous-même à partir de logiciel Excel 2013.

Commentaire : tous les éleveurs pratiquent l'élevage extensif (traditionnel).

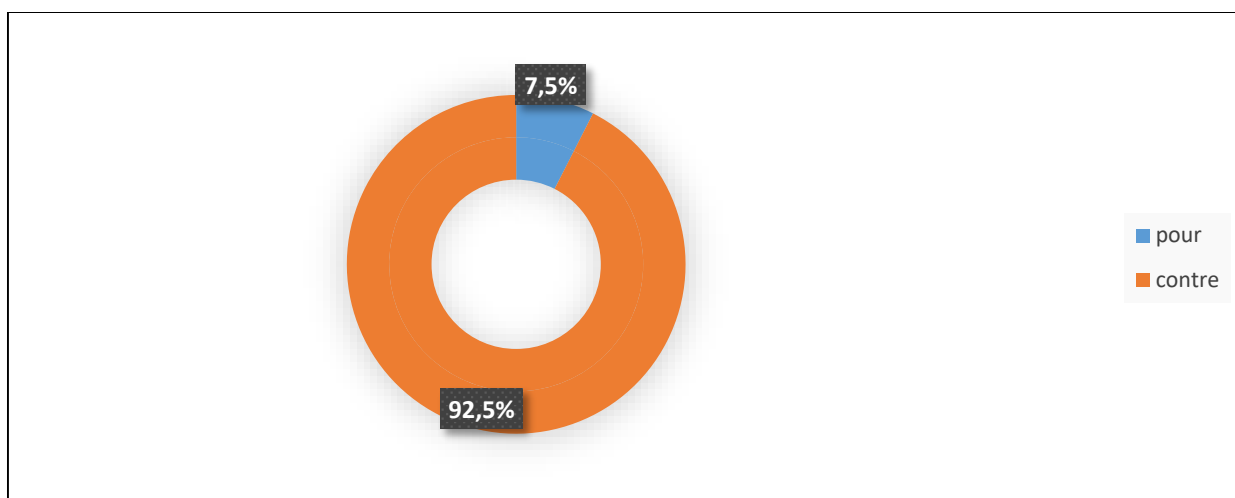
Question 03 : êtes-vous pour ou contre l'abattage au niveau d'un abattoir public ?

Tableau 4.6 : Opinion des éleveurs sur l'abattage structuré

Désignations	Répartition	Taux (%)
pour	3	7,5%
contre	37	92,5%
Total	40	100%

Source : élaboré par nous-même à partir des résultats obtenus.

Figure 4.4 : Opinions des éleveurs sur l'abattage structuré



Source : élaboré par nous-même à partir de logiciel Excel 2013

Commentaire : D'après les résultats, la majorité des éleveurs (92,5%) sont contre l'abattage au niveau d'un abattoir public, les autres (7,5%) sont pour l'opération.

Si vous êtes contre, pourquoi ?

D'après la totalité des éleveurs (100%), ils préfèrent les méthodes traditionnelles.

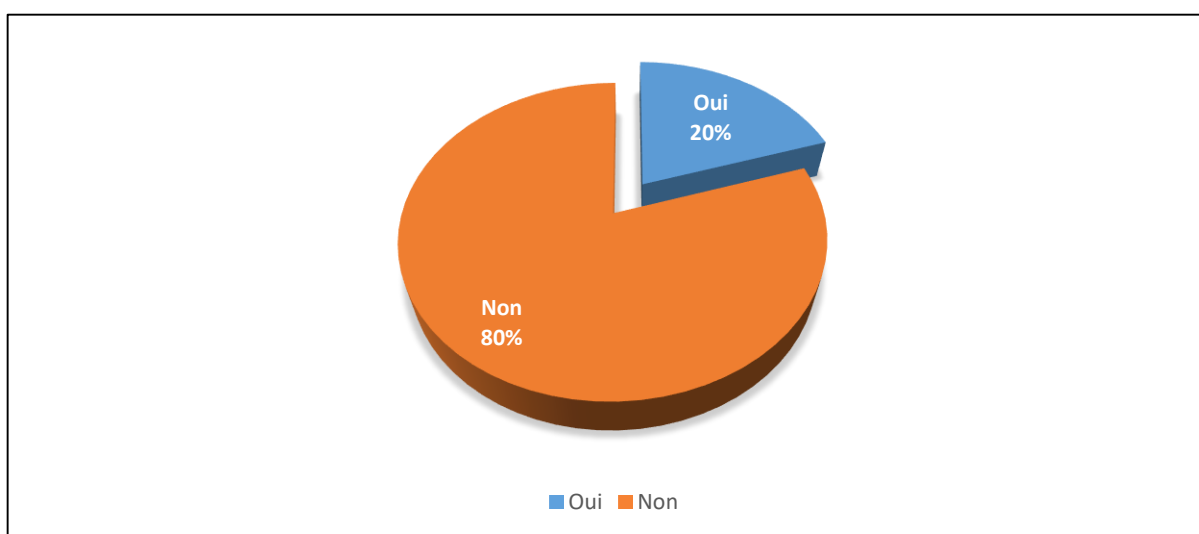
Question 04 : Connaissez-vous le complexe d'abattage de Hassi-Bahbah ?

Tableau 4.7 : Identification du CRVR par les éleveurs

Désignations	Répartition	Taux (%)
Oui	8	20%
Non	32	80%
Total	40	100%

Source : élaboré par nous-même à partir des résultats obtenus.

Figure 4.5 : Identification du complexe d'abattage par les éleveurs



Source : élaboré par nous-même à partir de logiciel Excel 2013.

Commentaire : on remarque que (80%) des éleveurs ne connaissent pas le complexe d'abattage de Hassi-Bahbah et les autres (20%) n'ont pas une relation directe avec l'entreprise mais ils ont déjà entendu parler de cette structure.

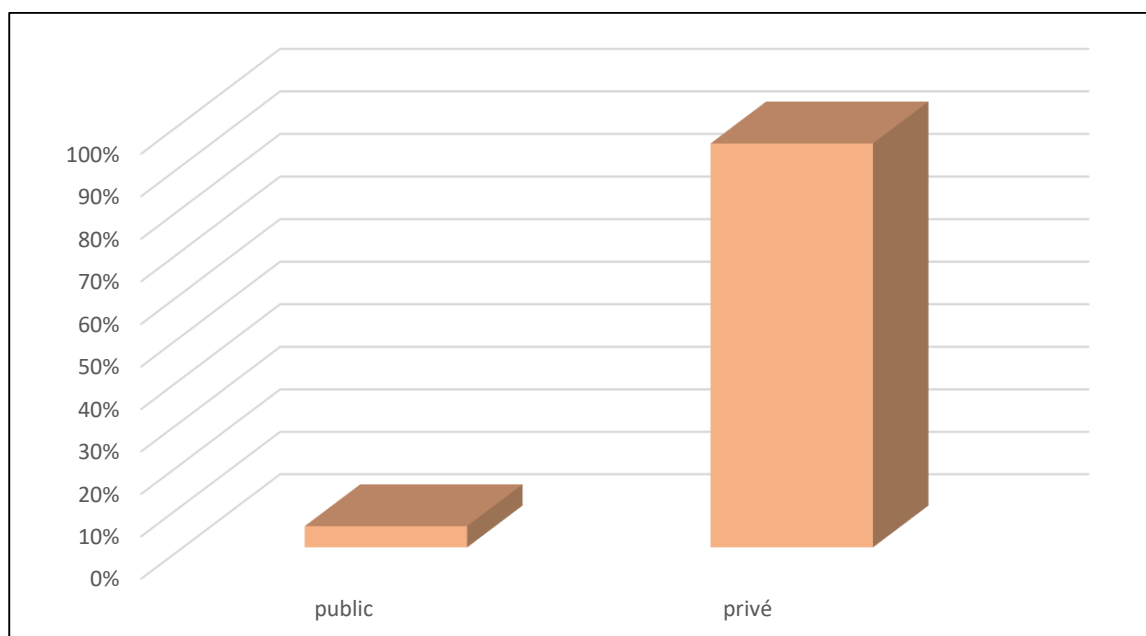
Question 05 : Préférez-vous vendre votre produit à une structure à caractère public ou bien privé ?

Tableau 4.8 : Préférence de vente (public-privé)

Désignations	Répartition	Taux (%)
public	2	5%
privé	38	95%
Total	40	100%

Source : élaboré par nous-même à partir des résultats obtenus.

Figure 4.6 : Préférence de vente des éleveurs (public-privé)



Source : élaboré par nous-même à partir de logiciel Excel 2013.

Commentaire : (95%) des éleveurs interrogés préfèrent vendre leurs produits aux commerçants privés, par contre 5% préfèrent recourir à une entreprise publique.

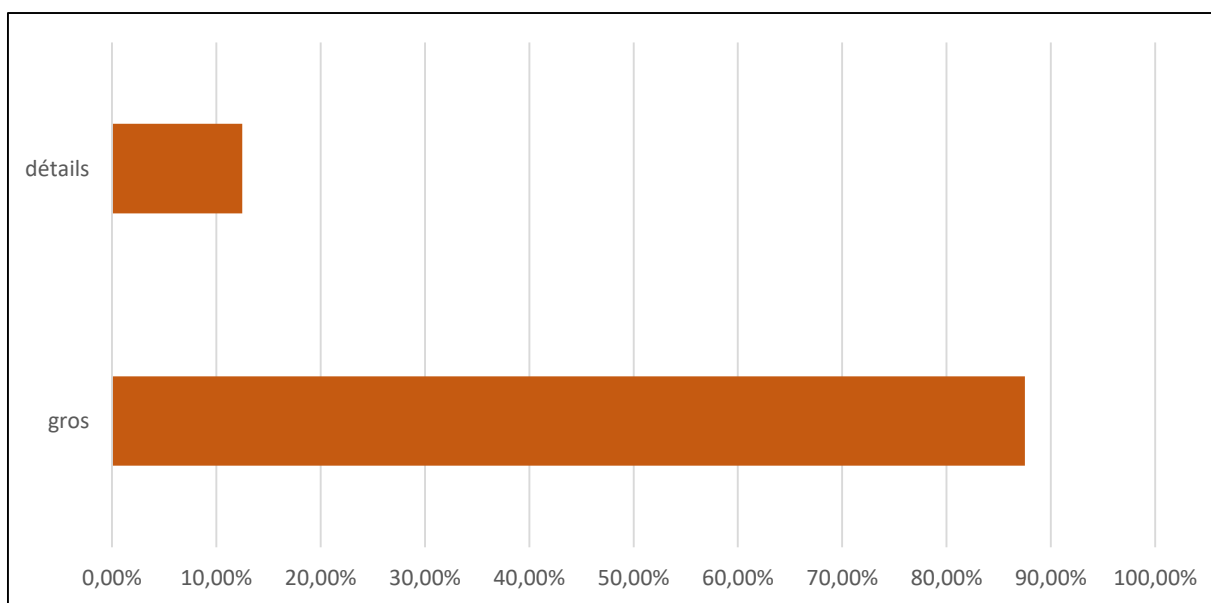
Question 06 : Préférez-vous la vente en gros ou en petites quantités ?

Tableau 4.9 : Préférence de vente (gros-détails)

Désignations	Répartition	Taux (%)
gros	35	87,5%
détails	5	12,5%
Total	40	100%

Source : élaboré par nous-même à partir des résultats obtenus.

Figure 4.7 : Préférence de vente des éleveurs (gros-détails)



Source : élaboré par nous-même à partir de logiciel Excel 2013.

Commentaire : (87,5%) des éleveurs interrogés préfèrent vendre leurs produits en grandes quantités, et les autres (12,5%) préfèrent la vente en petites quantités.

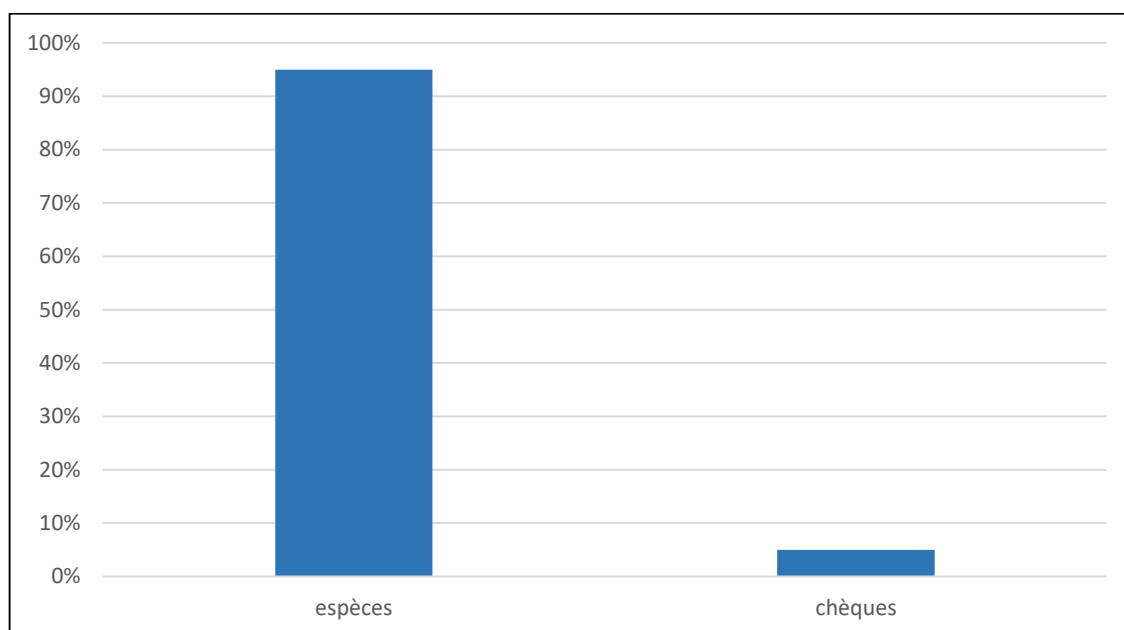
Question 07 : Quel mode de paiement préférez-vous ?

Tableau 4.10 : Le mode de paiement

Désignations	Répartition	Taux (%)
espèces	38	95%
chèques	2	5%
Total	40	100%

Source : élaboré par nous-même à partir des résultats obtenus.

Figure 4.8 : Mode de paiement



Source : élaboré par nous-même à partir de logiciel Excel 2013.

Commentaire : D'après les résultats obtenus, on constate que la majorité des éleveurs interrogés (95%) préfèrent le paiement en espèces, par contre 5% préfèrent le paiement par chèque.

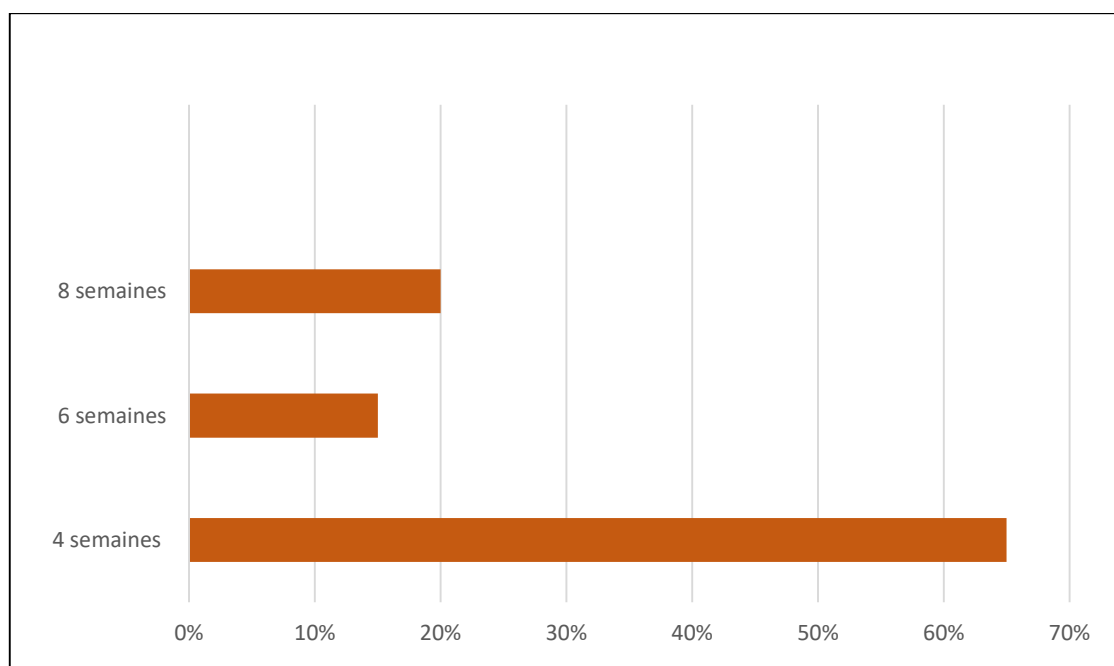
Question 08 : Quelle est la date limite (max) pour recevoir votre paiement ? (vente en gros)

Tableau 4.11 : Les délais de paiement

Désignations	Répartition	Taux (%)
4 semaines	26	65%
6 semaines	6	15%
8 semaines	8	20%
Total	40	100%

Source : élaboré par nous-même à partir des résultats obtenus.

Figure 4.9 : Les délais de paiement



Source : élaboré par nous-même à partir de logiciel Excel 2013.

Commentaire : D'après les résultats qu'on a obtenus ; (65%) des élèves interrogés trouvent que la durée de 4 semaines représente le délai limite pour recevoir le paiement, (15%) trouvent que le délai est de 6 semaines alors que (20%) pensent qu'ils peuvent attendre jusqu'à 8 semaines.

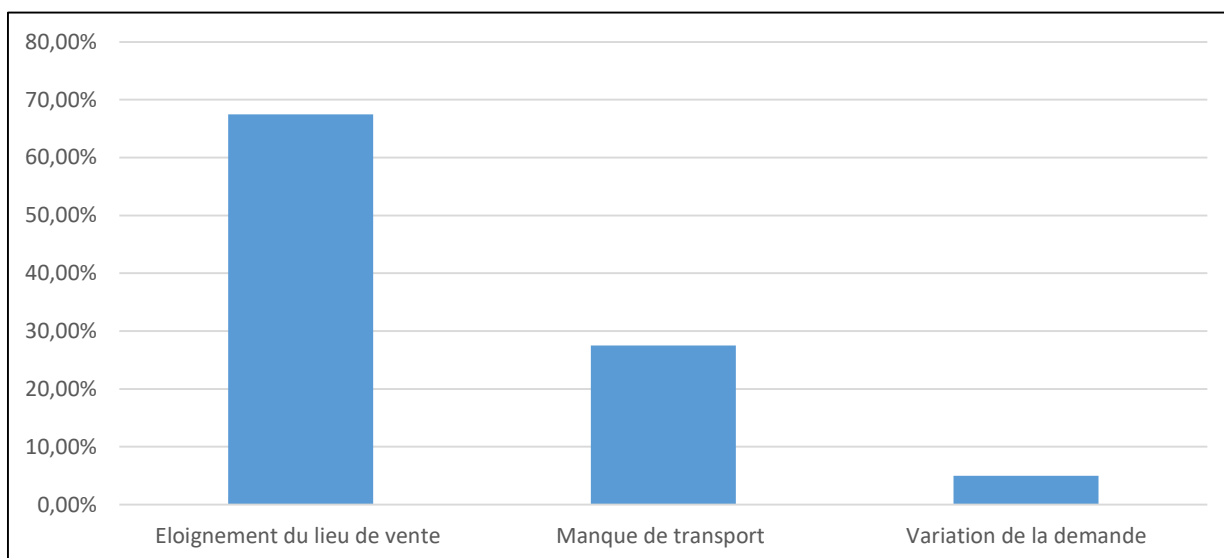
Question 09 : Quelles sont les problèmes au niveau de la commercialisation ?

Tableau 4.12 : Les problèmes de la commercialisation

Désignations	Répartition	Taux (%)
Eloignement du lieu de vente	27	67,5%
Manque de transport	11	27,5%
Variation de la demande	2	5%
Total	40	100%

Source : élaboré par nous-même à partir des résultats obtenus.

Figure 4.10 : Les problèmes de la commercialisation



Source : élaboré par nous-même à partir de logiciel Excel 2013.

Commentaire : Les problèmes rencontrés par les interrogés au niveau de la commercialisation sont :

- Eloignement du lieu de vente (67,5%) ;
- Manque de transport (27,5%) ;
- Variation de la demande (5%).

Question 10 : Quels sont les obstacles qui vous empêchent de développer votre activité (production-commercialisation) ?

Les obstacles communes rencontrés par les interrogés sont :

- Les variations climatiques : entre une année bonne et une année sèche (l'érosion et la dégradation des sols).
- Les variations saisonnières : la fluctuation des prix suit la différence des saisons ;
- Les fluctuations du marché de l'aliment de bétail (prix) ;

Certains éleveurs signalent que parmi les obstacles qui empêchent le développement de l'élevage ovin il y a le manque de moyen de transport.

2.7. Synthèse :

L'ensemble des entretiens nous a permis de bien connaître les caractéristiques de l'activité des éleveurs qui représentent les fournisseurs dans notre étude. Il nous a permis aussi de ressortir les principaux facteurs qui influencent la relation du complexe d'abattage avec son fournisseur :

- Les éleveurs enquêtés sont tous des propriétaires par héritage, Ils ont déclaré avoir appris l'élevage depuis leur jeune âge avec leurs parents et la majorité d'entre eux ont un niveau d'instruction secondaire donc on peut dire que pour eux la production de la viande rouge est une activité à caractère traditionnel plus qu'elle est commerciale ;
- La plus part des éleveurs indiquent qu'ils ne souhaitent pas avoir une relation avec une entreprise publique, à cause des risques liés au contrôle ;
- La plus part des éleveurs ne connaissent pas le complexe d'abattage de Hassi-Bahbah, à cause de manque de communication ;
- Dans l'opération de vente, nous avons remarqué que la plupart préfèrent les conditions suivantes :
 - vente du gros ;
 - paiement en espèces ;
 - Délais de paiement d'un mois ;

La présence du propriétaire semble indispensable pour les négociations de vente.

Donc, le complexe d'abattage est menacé par le pouvoir de négociation des fournisseurs, qui sont libres de conclure avec les clients de leurs choix.

3. Le pouvoir de négociation des clients :

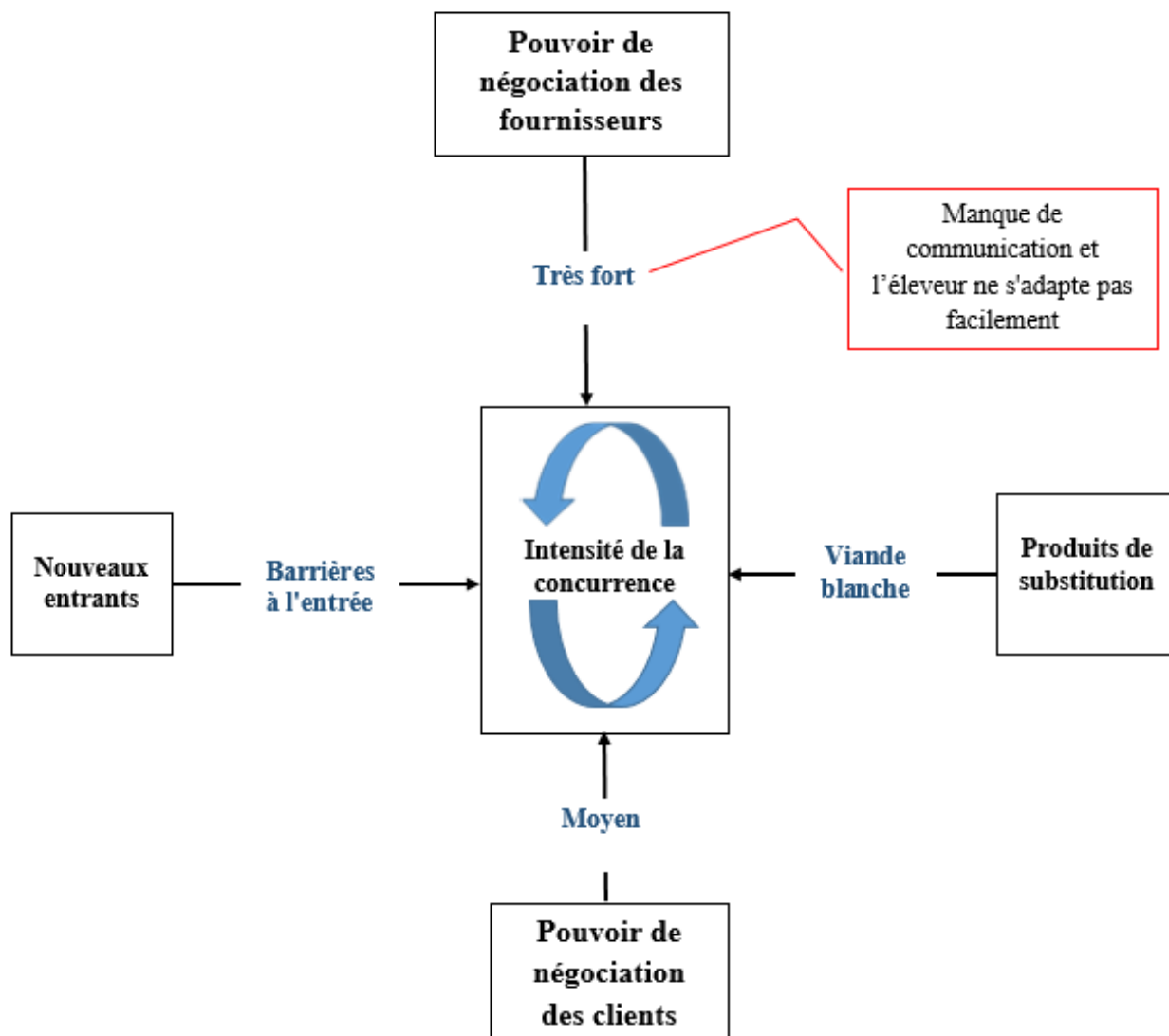
Le pouvoir de négociation des clients est également moyen, cela dépend du budget du ménage et de son environnement culturel. D'après un sondage auprès des consommateurs, la viande fraîche locale est mieux appréciée et sera achetée à des prix supérieurs jusqu'à 15%. Mais le client de la région ne s'adapte pas facilement aux changements du prix ou d'emballage d'un produit. Généralement, il préfère aller vers celui qui est le moins cher et le plus familier. Il ne calcule pas toujours le rapport qualité/prix d'un produit.

4. Les produits de substitution :

Il y a absence de menace localement en matière de viande rouge, à l'exception des ménagères qui utilisent la viande blanche (poulet, dinde) comme substitut dans le menu quotidien, pour des raisons économiques (prix), ou des raisons de santé (cholestérol).

Bien que les pouvoirs publics (État, collectivités locales, etc.) ne figurent pas explicitement dans le schéma de M. Porter, leur influence est prise en compte et peut affecter chacune des cinq forces. La politique et la législation mises en œuvre conditionnent en effet la manière dont chacune des forces s'exerce sur le marché. Par exemple, l'entrée sur le marché est soumise à un agrément et licence d'exploitation.

Figure 4.11 : Analyse Porter de l'entreprise



Source : élaboré par nous-même à partir des entretiens.

D'après le schéma les principales forces qui s'exercent sur le secteur sont le pouvoir de négociation des fournisseurs et le pouvoir de négociation des clients.

Section 03 : analyse SWOT

Le complexe régional des viandes rouges de Hassi-Bahbah éprouve des difficultés à s'imposer dans la filière où l'environnement recouvre de nombreuses dimensions qui ont un

impact direct sur sa performance commerciale. Dans leur cas, améliorer cette performance implique la nécessité du renforcement de leur fonction d'approvisionnement.

L'entreprise ne pourrait avoir comme alternative qu'une stratégie mixte (défensive-offensive) pour assurer la survie de ses activités très vulnérables aux aléas externes.

Pour résumer les conclusions essentielles de l'analyse de l'environnement présentées dans ce chapitre, on vous propose les tableaux suivants, sous forme d'une matrice SWOT, illustrant clairement les points faibles et forts de la filière que l'entreprise doit exploiter à son avantage ainsi que : ses forces et ses faiblesses, les opportunités offertes et les menaces prévisibles qu'elle ne doit pas négliger afin d'optimiser sa performance commerciale.

1. Points faibles et points forts de la filière de la viande rouge :

Tableau 4.13 : Points faibles et points forts de la filière de la viande rouge en steppe

	Points faibles	points forts
Production de Viande rouge (élevage)	<ul style="list-style-type: none"> -Une activité très traditionnelle qui a connu peu de développement -Une activité fortement dépendante des aléas climatique -Très faible niveau d'instruction des éleveurs -Absence de maîtrise et de formation des concepts d'innovation -Forte résistance aux changements 	<ul style="list-style-type: none"> -Cheptel important, adapté et varié -Les éleveurs ont un savoir-faire et une expérience solides dans le domaine -La steppe dispose de grandes surfaces de terrain ayant un potentiel agricole élevé
Commerce du Bétail et des aliments	<ul style="list-style-type: none"> -Rôles non formels de certains agents qui ne sont pas déclarés. -Vente à la pièce avec méconnaissance de la valeur réelle de l'animal -Le marché interne de la viande rouge demeure isolé du marché mondial 	<ul style="list-style-type: none"> -Disponibilité de la liquidité -L'existence de nombreux marchés (souks) -La connaissance et la maîtrise du marché par les acteurs -Le marché aux bestiaux caractérisé par une concurrence pure et parfaite : la libre entrée, la transparence

	<ul style="list-style-type: none"> -Difficulté des conditions de transaction (chargement, déchargement, bascules, organisation de la circulation des animaux et des opérateurs) -La hausse des prix des aliments qui entraîne des coûts de production élevés de la viande 	<ul style="list-style-type: none"> des transactions, la pluralité de l'offre et de la demande, et l'homogénéité du produit -L'information sur les prix est parfaitement connue de tous et à tout moment
Transformation de la viande	<ul style="list-style-type: none"> -Faible recours aux services des complexes d'abattage -Abattages clandestins importants de l'ordre de 50% - Pratiques et conditions sanitaires médiocres -Transport de la viande dans de mauvaises conditions sanitaires pour certains agents -Une filière qui demeure traditionnelle, avec l'existence d'un secteur artisanal, représenté par la boucherie traditionnelle - Absence ou insuffisance des chambres froides des viandes 	<ul style="list-style-type: none"> -Importance des quantités (nombre de têtes) transformées - Importance des marges réalisées par les boucheries
Politique et organisation	<ul style="list-style-type: none"> -Un faible niveau d'organisation de producteurs de viande rouge -Manque d'organisation et de structuration de la filière et de ses acteurs -Insuffisance d'infrastructures de base (points de vente-marchés) 	<ul style="list-style-type: none"> -L'important soutien gouvernemental accordé aux projets en cours dans le secteur de l'élevage -l'important impact des programmes d'amélioration des conditions d'élevage réalisés par le HCDS

	<ul style="list-style-type: none">-Insuffisance de professionnalisation des acteurs-Manque d'investissements dans l'aménagement et l'équipement des marchés	<ul style="list-style-type: none">-Faiblesse des subventions (acquisition des aliments de bétail)
--	--	---

Source : élaboré par nous-même à partir des informations du chapitre 03 et chapitre 04.

2. L'analyse SWOT du CRVR :

Tableau 4.14 : L'analyse SWOT du CRVR

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> -Viande de qualité -Respect de la tradition -Engagement écologique -Respect des normes d'hygiène, de sécurité -Acquisition de la nouvelle technologie 	<ul style="list-style-type: none"> -Pas de contact direct avec les différents acteurs de la filière (client, fournisseurs...) -Faible image sur le marché -Manque de moyens de transports équipés
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> -Détermination d'une nouvelle stratégie de négociation (coopérative : gagnant-gagnant) en analysant et exploitant les problèmes de commercialisation des éleveurs (prix, mode de paiement, délai, transport) et en basant l'argumentation sur le potentiel achat du CRVR, sur l'avantage commercial qui représente pour le fournisseur le fait de travailler avec l'entreprise (prestige, référence dans son secteur). -Intégration verticale vers l'amont : l'exploitation et la modernisation des deux fermes d'ALVIAR (Taadmit – Tadjmout) pour alimenter la fonction d'approvisionnement. -Nouveaux marchés : mise au point de produits nouveaux et différents (des produits frais, surgelés et des produits traiteurs) sur des segments du marché, collaborations avec les GMS, possibilités d'investissement dans des points de vente. -Nouveaux emballages : utilisation des machines de traitement "sous vide". -Nouvelles stratégies de marketing et communication en Travaillant sur l'image et l'identité : présentation de 	<ul style="list-style-type: none"> -Forte résistance aux changements (éleveurs) -Manque de compétences -Difficultés d'accès aux crédits bancaires -L'autorité de la concurrence des abattages non réglementés -Image de prix élevé -Comportement difficile de consommateurs

<p>l'entreprise de façon attrayante aux différents acteurs (fournisseurs, clients...).</p> <p>-Identification des éléments de différenciation (nouvelle technologie, HACCP,...) et les exploiter à l'avantage du CRVR.</p> <p>-Labellisation des viandes ovines algériennes et la mise en place de procédures de certification.</p> <p>-Possibilités d'investissement dans le réseau de transport des viandes, dans des camions frigorifiques</p>	
---	--

Source : élaboré par nous-même à partir des informations du chapitre 03 et chapitre 04.

Conclusion du quatrième chapitre

Le thème choisi « viande rouge » dans notre étude a été motivé par le rôle stratégique qu'il joue dans les milieux steppiques, et aussi par l'importance des bénéfices attendus de l'activité du complexe régional des viandes rouges de Hassi-Bahbah au niveau de la région.

Notre recherche a montré que le CRVR dispose d'une très faible performance commerciale, Le taux d'utilisation de l'abattoir reste très faible par rapport à sa capacité, l'analyse de l'environnement nous a permis d'identifier les facteurs qui impactent les résultats de l'entreprise.

La matrice SWOT a montré que le CRVR dispose d'un potentiel très important de croissance dans la filière.

CONCLUSION GENERALE

Nous voici arrivés à la fin de notre étude qui a portée sur « **L'impact de l'environnement sur la performance commerciale de l'entreprise** ». Le but de notre travail de recherche était de voir comment la maîtrise de l'environnement permet à l'entreprise d'améliorer sa performance commerciale.

A cet effet, pour l'entreprise, il ne s'agit pas seulement d'analyser son environnement mais elle doit absolument comprendre les liens entre son entourage et sa capacité à servir son marché et à accomplir sa mission,

Les influences de l'environnement proviennent principalement des ressources dont elle dispose ou elle en a besoin, de la législation sociale, financière ou commerciale, de la technologie en vigueur, du pouvoir politique en place ou encore des différents acteurs (fournisseurs, clients...). Alors la performance de l'entreprise peut en partie être expliquée par les exigences de l'environnement dans lequel elle évolue.

Pour cela l'analyse de l'environnement joue un rôle important dans la stratégie de l'entreprise, Une force de vente engagée et performante est synonyme d'une organisation en bonne santé alors la performance peut constituer un véritable gage de santé financière, mais aussi un signe de baisse d'activité. En effet, cette notion repose avant tout sur des indicateurs, qui permettent de mesurer les résultats de l'activité commerciale à savoir les indicateurs quantitatifs (les quantités vendues, le CA réalisé et la part de marché occupé par l'entreprise) ainsi que les indicateurs qualitatifs (le degré de satisfaction de la clientèle et l'image de l'entreprise)

À l'ombre de la mesure de la performance commerciale de l'entreprise, les analyses effectuées (PESTEL, Porter, SWOT), et les résultats obtenus dans notre recherche, nous pouvons affirmer les hypothèses :

Vu que l'année 2018 était la première année de la mise en exploitation du CRVR, l'entreprise ne maîtrise pas encore son marché mais les efforts sont en train d'être fournis par les responsables de l'entreprise (**Hypothèse 01 confirmée**).

Le macro-environnement se répercute positivement sur la part de marché de l'entreprise.

D'après le modelé PESTEL, Concernant l'influence de ces paramètres :

La filière de la viande rouge a bénéficié de nombreuses mesures de soutien et d'aides de l'état qui ont été présentées en différentes formes d'encouragement et d'appui (plan agricole, modifications fiscales, subventions à la production, le DAPS, soutien à l'élevage et au développement des cultures fourragères...). La production de la viande rouge en steppe se

caractérise aussi par un nombre important d'avantages : la maîtrise et le savoir-faire des différents agents, le poids lourd de la part produite en viande par les cheptels, le nombre élevés des marchés, l'importance des taux de profits dégagés...

Il est à préciser aussi, que les complexes de l'ALVIAR possèdent en exclusivité dans la filière : des équipements à la pointe de la technologie, des machines du traitement ''sous vide'' pour la conservation, un système écologique du traitement des déchets, le HACCP... **(Hypothèse 02 confirmée).**

Le micro environnement exerce une pression sur l'activité de l'entreprise, y compris son volume des ventes.

D'après l'analyse de la performance commerciale on a constaté que les ventes de l'entreprise sont insuffisantes et sa capacité de production ne correspond pas aux résultats réalisés car l'entreprise n'arrive pas à alimenter sa fonction d'approvisionnement et selon le modèle de Porter, le pouvoir de négociation du fournisseur est très fort, les fournisseurs ont en général la possibilité d'exercer une influence considérable et ils pourront imposer leurs règles et conditions. **(Hypothèse 03 confirmée).**

La maîtrise de l'environnement permet à l'entreprise d'assurer une meilleure performance commerciale.

D'après les opportunités dégagées de la matrice SWOT, le CRVR dispose d'un potentiel très important de croissance dans la filière. Alors l'analyse et la compréhension des différentes dimensions de l'environnement poussent les entreprises à réduire les menaces et à saisir de nouvelles opportunités afin de développer leurs performances. **(Hypothèse 04 confirmée).**

Ceci dit, il est important de souligner que cette recherche comporte quelques limites à savoir :

- Un manque de documents (livres, thèses, mémoires...) qui traitent le développement agricole et un manque d'informations sur le finance du CRVR qui traitent sa performance commerciale.
- Un manque de temps, pour interroger plus de fournisseurs (actuels) du CRVR et ainsi avoir des résultats plus fiables.

Le sujet de l'environnement étant trop vaste, six mois de travail n'étaient pas suffisants pour le traiter comme nous avons planifié, nous avons souhaité de recueillir plus d'informations pour pouvoir en tirer des conclusions pertinentes.

Les idées présentées dans ce mémoire restent ouvertes à d'autres exploitations et d'autres travaux de recherches afin de perfectionner ou de compléter ce modeste travail.

A la fin on peut dire que la performance commerciale de l'entreprise est étroitement liée à l'environnement de celle-ci. De ce fait la maîtrise de l'environnement joue un rôle significatif dans la conduite et l'amélioration de l'activité de l'entreprise.

Bibliographie

1- Ouvrages :

- Alain, (F) : *les nouveaux tableaux de bord des managers « Le projet Business Intelligence clés en main»*, édition Eyrolles, Paris, 2013.
- BOURGUIGNON, (A) : *définir la performance : une simple question de vocabulaire ? In performance et ressources humaines*, édition Economica, Paris, 1996.
- BRUECKER, (R) : *stratégies organisationnelles*, édition Economica.
- CHARREAUX, (G) : *le point sur la mesure de performance des entreprises*, édition Economica, Paris, 1998.
- DARBELET (M), Izard (L) et SCARAMUZZA (M) : *l'essentiel sur le management*, éditions Berti, 5ème édition.
- DESREUMAUX, (A) : *Structures d'entreprises*, édition Vuibert, Paris, 1992.
- DORIATH, (B) et GOUJET (CH) : *gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, édition Dunod, Paris, 2002.
- EDIGHOFFER, (J.R) : *précis de gestion d'entreprise*, édition Nathan, Paris, 1996.
- FERICELLI, (A, M) et SIRE, (B) : *performance et ressources humaines*, édition Economica, Paris, 1996.
- GARIBALDI, (G) : *analyse stratégique*, éditions d'organisation, Paris, 2008.
- GOUDEY, (A) et BONNIN (G) : *Marketing pour ingénieurs*, édition DUNOD, Paris, 2010.
- HALLUT, (C) : *le commercial : engagement, rémunération et rupture du contrat*, éditions de la Chambre de Commerce et d'industrie (CCI), Belgique, 2002.
- KHEMAKHEM, (A) : *la dynamique de contrôle de gestion*, édition Dunod, Paris, 1992.
- KOTLER (P) et autres : *marketing management*, édition Pearson, 14ème édition.
- LAMBIN, (J-J) et DE MOERLOOSE (C) : *Marketing stratégique et opérationnel*, éditions DUNOD ,7ème édition, Paris, 2008.
- LANGE (M) et MOUTOT, (JM) : *Mesurer la performance de la fonction commerciale*, édition d'organisation, Paris, 2008.

- LENDREVIE, (J) et LINDON (D) : *Mercator*, Edition Dalloz, 8eme édition, Paris, 2006.
- MORIN (E) et autres : *Les indicateurs de performance*, Guérin éditeur ltée, Montréal, 1996.
- PATEYRON, (E) : *La veille Stratégique*, édition ECONOMICA, Paris, 1998.
- PLAUCHU, (V) et TAIROU (A) : *méthodologie du diagnostic d'entreprise*, édition l'harmattan, Paris, 2008.
- TURCOTTE, (P) : *comportements en milieu organisationnel*, édition Sherbrooke, Consul 2000, 1997.
- VECTEURPLUS, l'art de l'information qualifiée : *quelle est l'utilité d'une veille commerciale pour la prospection*, juin 2009.
- VILLEMUS, (P) : *le plan marketing- à l'usage du manager*, édition d'organisation, Paris, 2009.
- VOYER, (P) : PLAUCHU, (V) et TAIROU (A) : *méthodologie du diagnostic d'entreprise*, édition l'harmattan, Paris, 2008.
- VOYER, (P) : *tableau de bord de gestion et indicateurs de performance*, 2eme édition, presse de l'université du Québec, Québec, 2006, p.84.
- WEISS, (D) : *les ressources humaines*, édition d'Organisation, 3eme édition, Paris, 2001.

2- Revues et périodiques :

- LEBAS, (M) : « *le concept de performance* », in *Revue de gestion*, N° 34, printemps-été, 1995.
- MELBOUCI, (L) : *l'entreprise Algérienne face à quel genre d'environnement?*, in *revue des Sciences de Gestion*, n° 234, juin, 2008.

3- Dictionnaires, encyclopédies et manuels :

- BURLAND (A), EGELEM (J.Y) et MYKITA (P) : *dictionnaire de gestion*, Foucher, paris, 1995.

- DE BOISLANDELLE (H.M) : *Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils*, édition Économica, Paris, 1998.
- GILARD (J), KOEHL (M) et KOEHL (L) : *dictionnaire de mercatique*, édition FOUCHER, paris, 1995.
- LEGENDRE, (R) : *dictionnaire actuel de l'éducation*, Edition Eska (2ème édition), Montréal : Guérin/Paris, 1993.
- MARMUSE, (C) : « *performance* » in Encyclopédie de la gestion, Edition Economica, Paris, 1989.

4- Travaux universitaires :

- BATOUCHE, (A) : *l'impact de système d'information marketing sur la performance commerciale*, Etude de cas : groupe SAIDAL, mémoire de master en marketing, Ecole des hautes études commerciales, Alger, 2015.
- BENAOUA, (M) : *impact de la stratégie numérique sur la performance commerciale de l'entreprise*, étude de cas : EMPLOITIC, Mémoire de master en management, Ecole des hautes études commerciales, Alger, 2017.
- DAHA, (L) : *analyse de l'environnement et Son impact sur la Prise de Décision dans l'Entreprise*, Etude de cas : LA CAAR, mémoire de master en management, Ecole des hautes études commerciales, Alger, 2017.
- DAHMANI, (S) : *l'évaluation de la performance commerciale de la force de vente*, étude cas : *Algérie-Télécom « Bejaia »*, mémoire de master en marketing, université ABDERRAHMANE MIRA, Bejaia, 2013.

5- Rapports et documents administratifs :

- Organisation des nations unies pour l'alimentation et l'agriculture, *le rôle de l'agriculture dans le développement des pays les moins avancés et leur intégration à l'économie mondiale*, Rome, 2010.
- Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture, *l'Algérie : géographie, climat et population*, 2005.

- Institut Innovation et Informatique pour l'entreprise : *La veille stratégique : les yeux et les oreilles de votre entreprise.pdf*, 2001.
- Business France, «*le marché des Industries Agroalimentaires en Algérie*», rapport d'analyse et de potentiel marché, Juin 2017.
- MADRP, Assises nationales de l'agriculture, statistiques, CIC Alger, 23/04/2018.
- MADRP, rapport annuel 2010.
- Ministère du travail de l'emploi et de la sécurité sociale, *présentation du système de sécurité sociale Algérien*, 2010.
- Office national des statistiques, rapport 2018.
- Chambre de commerce et d'industrie Djelfa, rapport 2010.
- HCDS, *problématique des zones steppiques et perspectives de développement*, rapport 2001.
- HCDS, *Territoire d'intervention*, rapport 02/05/2015.
- HCDS, *Potentialités agricoles de la steppe*, 2018.
- HCDS, *Rapports techniques*, 2018.
- ANDI, *Annuaire économique des wilayas*, 2014.

6- Sites web :

- www.marketing-etudiant.fr
- www.manager-go.com
- www.africmemoire.com
- www.univ-toliara.mg/fichier/commerce/com_interieur/com01.pdf
- www.joelpro-educ.com/s/la-fonction-commerciale-1er-acc-cours
- www.pearltrees.com
- www.memoireonline.com
- www.minagri.dz/Directions/DFRV/LETTRE_381_du_10_Mai_2016_en_francais.pdf
- www.algerie-eco.com
- www.filaha.net/telechargement/subventions.pdf

- www.oecd.org/fr
- <http://monographies.caci.dz/index.php?id=1301>
- www.tsa-algerie.com.
- www.emballagesmagazine.com

7- Autres :

- ALAIN JUILLET, responsable français en charge de l'intelligence économique auprès du premier ministre, interview pour Informatique 01 (N°1768).
- Le quotidien LIBERTE, www.liberte-algerie.com.

ANNEXES

Annexe 01 : Présentation de l'HCDS



Présentation du Haut Commissariat au Développement de la Steppe (HCDS)

Etablissement public, à caractère administratif, à vocation technique et scientifique créé par décret N°: 81- 337 du 12 Décembre 1981

Mission principale : application de la politique nationale en matière de développement intégré des zones steppiques et pastorales. Il est chargé notamment de :

La connaissance et la compréhension des systèmes pastoraux,
L'élaboration et la proposition de toute réglementation en matière de pastoralisme, de protection, d'aménagement et de gestion des parcours,
La confection des programmes d'aménagement et de développement des parcours,
La promotion de l'élevage, l'amélioration et l'intensification des productions par :
L'initiation des programmes de développement, l'application de programmes de recherche et les mesures d'amélioration de la conduite de l'élevage et de la productivité des troupeaux.
Participation à la mise en œuvre des programmes relatifs à la connaissance, à la mobilisation et à l'affectation des ressources hydrauliques,
Mener en milieu pastoral et agro-pastoral, les actions de vulgarisation
Œuvrer à la promotion des petits élevages en milieu familial et à la protection de la race,
Promouvoir les conditions de vie et de travail des populations rurales.

Organisation et fonctionnement

Le HCDS est organisé en :

- 1.Le haut commissaire
- 2.Les services centraux organisés en 05 départements
Département de l'Administration Générale (DAG)
Département de l'Orientation et de Planification (DOP)
Département de l'Aménagement Pastoral (DAP)
Département de la Mise en Valeur et du Génie Pastoral (DMVGP)
Département des Elevages (DE)
- 3.Les commissaires régionaux (Tébessa, M'sila , Djelfa , Saïda)
4. Le conseil d'orientation (présidé par Mr le Ministre de l'Agriculture)

Ressources humaines :

le HCDS s'appuie sur un encadrement constitué de :
Personnel titulaire : 412 cadres et agents d'exécution
Personnel contractuel : 3059 employés dont 92 Cadres.

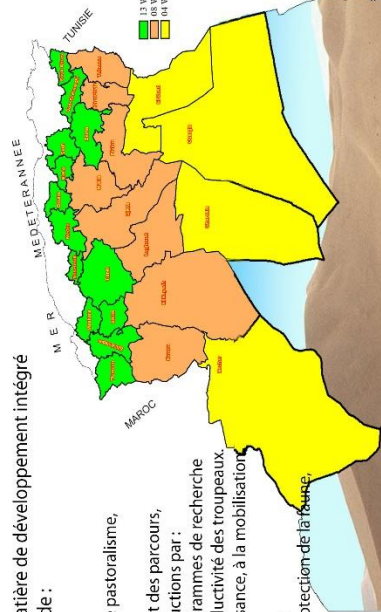


Territoire d'intervention: la steppe

Population 9 Millions d'habitants

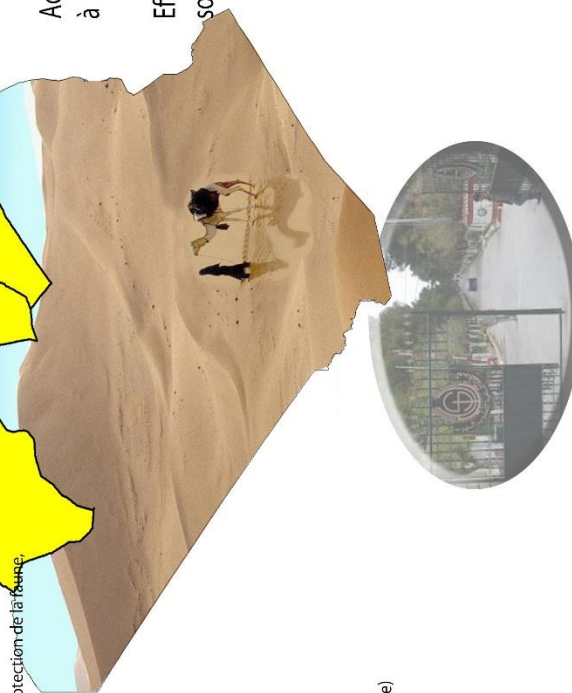
Superficie : 32 millions d'ha de parcours dont 12 millions d'ha en zones présahariennes

Territoire situé entre les isohyètes 400 mm au nord et 100 mm au sud.



Activité principale : l'élevage ovin qui participe à 80% dans l'économie de la région

Effectif du cheptel : 23 millions de têtes ovines soit 85 % de l'effectif national



Annexe 02 : Loi sur les parcours

DE LA DEFINITION ET DU CLASSEMENT DES TERRES DE PARCOURS

DE LA DEFINITION DES TERRES DE PARCOURS

Art. 10 : Constitue au sens de la présente loi :

- **Une terre de parcours**, toute terre couverte d'une végétation dense ou clairsemée consommable par les herbivores domestiques et comprenant des plantes à cycles végétatifs annuels ou pluriannuels, ainsi que les arbustes ou des arbres fourragers, et qui est exploitée d'une façon pluriannuelle pour le pacage des animaux.
Il est entendu par terre de parcours, au sens de la présente loi, toute terre couverte par une végétation naturelle, dense ou clairsemée, comprenant des plantes à cycles végétatifs annuels ou pluriannuels ainsi que des arbustes et arbres fourragers.
- **Une terre à vocation pastorale**, toute terre dénudée où la pluviométrie est égale ou supérieure à 100 mm qui résulte d'anciens pâturages dégradés.
- **les parcours littoraux**, tous les parcours situés dans la bande de terre ou la zone comprise entre l'étendue maritime et le continent qui englobe l'ensemble des terres du plateau continental ainsi qu'une bande de terre qui peut s'étendre d'une largeur minimale de huit cents (800) mètres à trois (3) kilomètres longeant la mer.
- **les parcours de montagne**, tous les parcours situés dans l'ensemble des espaces formés par des chaînes et/ou des massifs montagneux présentant des caractéristiques géographiques de relief, d'altitude et de pente, ainsi que l'ensemble des espaces qui leur sont contigus.
- **les parcours de sublittoraux**, tous les parcours situés entre l'isohyète 600 et 400 mm de pluies moyennes par année.
- **les parcours steppiques**, tous les parcours situés dans la zone qui s'étend au sud du tracé de l'isohyète 400 mm jusqu'à l'isohyète des 100 mm, au sud duquel commence le désert saharien.
- **les parcours présahariens**, tous les parcours situés au sud des parcours steppiques et compris entre l'isohyète 100 et 50 mm.
- **les parcours sahariens**, tous les parcours qui sont situés en dessous de l'isohyète 50 mm
- **une prairie naturelle ou artificielle**, formation végétale de plantes fourragères, naturelle ou créée et entretenue par l'homme, principalement composée de graminées et de légumineuses destinée à être pâturée ou fauchée.
- **le surpâturage**, c'est le prélèvement excessif par les animaux sur une végétation donnée d'une quantité de fourrage qui correspond à une consommation supérieure aux deux tiers (2/3) de la biomasse herbacée produite.
- **le défrichement**, c'est l'action démise culture des terres nouvelles par la réduction de la superficie des terres de parcours à des fins autres que celles permettant son aménagement, sa protection, son exploitation et son développement durable.
- **la dégradation des parcours**, c'est la perte d'équilibre des parcours antérieurement stable, qui commence généralement avec la destruction du couvert végétal, et qui est due, souvent, à la combinaison de plusieurs facteurs physiques, socio-économiques et biologiques. Leur action conjuguée engendre un déséquilibre écologique qui se traduit par une régression des ressources pastorales disponibles, entraînant ainsi un processus de désertification très souvent irréversible.
- **le pacage différé ou mise en défens**, est un arrêt momentané de l'action humaine et de la pression animale pour permettre la régénération des espèces vivaces si la dégradation qu'a subi le parcours n'est pas trop intense. Selon les conditions climatiques, la durée de la mise en défens peut varier d'une saison pluvieuse à une autre jusqu'à l'extériorisation des potentialités de régénération de la végétation.
- **la capacité de charge**, c'est le nombre d'animaux d'un type précis par hectare et pour une période donnée.

- **la diversité biologique**, la variabilité des organismes vivants de toute origine y compris, entre autres, écosystèmes terrestres, marins et autres écosystèmes aquatiques et les complexes écologiques dont ils font partie.
- **un écosystème**, complexe dynamique formés de communautés de plantes, d'animaux, de micro-organismes et de leur environnement non vivant, qui par leur interaction forment une unité fonctionnelle.
- **une aire protégée**, une zone spécialement consacrée à la préservation de la diversité biologique et des ressources naturelles qui y sont associées.
- **un espace naturel**, tout territoire ou portion de territoire particularisé en raison de ses caractéristiques environnementales.
- la Valeur pastorale VP. Celle-ci dépend de la quantité et de la qualité de l'herbe disponible, ainsi que l'altitude des parcours (la production fourragère étant plus faible en altitude) et des contraintes du milieu naturel (fragilité du sol, pente, érosion, embroussaillage, ..).
- La valeur pastorale d'une zone est déterminée en multipliant, pour l'ensemble des plantes présentes, la part relative de chaque, avec son indice fourrager correspondant.

Art. 11 : Les terres de parcours se différencient :

- Des pâturages entretenus ou améliorés, des prairies artificielles et des cultures fourragères sur lesquels des techniques agronomiques, sont appliquées ;
- Des forêts dont la végétation à dominante ligneuse, n'est pas accessible au bétail.


Art. 12 : Les terres à vocation pastorale sont :

- Les terres dénudées résultant d'anciens parcours dégradés ou la pluviométrie est supérieure à 100 mm et qui peuvent être repeuplées d'espèces végétales palatables. Ces terres sont considérées comme terres de parcours ou pâturages naturels.
- Les terres qui, pour des raisons écologiques, de conservation des sols et économiques trouvent leur meilleure utilisation dans le rétablissement de pâturages permanents.

DU CLASSEMENT DES TERRES DE PARCOURS


Art. 13 : Sur la base des données géographiques, d'altitude, du climat, et des critères d'homogénéité économique, environnementale, et d'aménagement du territoire, les terres de parcours sont classées en six catégories :

- Les terres de parcours littoraux ;
- Les terres de parcours de montagne ;
- Les terres de parcours sublittoraux telliens ;
- Les terres de parcours steppiques ;
- Les terres de parcours présahariens ;
- Les terres de parcours sahariens.



REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
LE MINISTRE DE L'AGRICULTURE, DU DEVELOPPEMENT RURAL ET DE LA PÊCHE
HAUT COMMISSARIAT AU DEVELOPPEMENT DE LA STEPPE

Situation de l'élevage ovin en milieu steppique



1 Principaux indicateurs de l'élevage ovin en milieu steppique

- Nombre de wilaya : 25
- Superficie des parcours : 32 millions ha
- Evolution de la population steppique 9 millions hab (2014)
- Evolution du cheptel ovin : 23 millions de têtes (2014)

2 La problématique de l'élevage ovin en steppe

- Croissance démographique (925 700 hab (1954) 3,6 millions hab (1998) ... 7,5 millions hab (2008) ... 9 millions hab (2014) .
- Accroissement des effectifs du cheptel ovin : (5,6 millions de têtes (1968) ... 10 millions de têtes (1974) ... 23 millions de têtes (2014))
- Extension des activités agricoles inadaptées au détriment des parcours
- Régression du système d'élevage extensif (mutations et tendance des activités de nomadisme transhumances – pastoralisme vers des activités agricoles).
- Déséquilibre alimentaire (incapacité de couverture des besoins du cheptel par l'offre fourragère des parcours, 20% seulement).

3 Les races ovines en Algérie

Races principales :

Race OULED DJELLAL : Zone centre du pays et l'Est Algérien blanche. Qualité de viande exceptionnelle, grande marcheuse. Poids de l'agneau à la naissance 3,5 KG à 5 mois : 25 KG. Poids Bélier : 81 KG. Poids Brebis : 45 à 65 KG.

Race RIMBI : Zone Oued Touli - Afou - El bayadh, Moins basse, Tête fauve, rouge foncé. Toison chamoise. Animal rustique, poids de l'agneau à la naissance 3,5 KG, à 5 mois KG. Bélier poids : 80 KG, Brebis poids : 40 à 50 KG

Race HAMRA : Zone frontalière ouest du pays s'étalant jusqu'au sud du mont des Ksour, Taille plus basse, Tête brune, Viande appréciée, Poids de l'agneau à la naissance : 2,5 KG à 5 mois 25 KG, Bélier poids : 71 KG, Brebis poids : 40 KG

Races Dites Secondaires
 DEMEN, BARBARINE, BERBERE, TARGUIA :

4 Exploitation des périmètres aménagés (location) par le HCDS

Loi 92, ordonnance n° 31/96 du 30/12/1996 relative à la loi financière de l'année 1997, modifiée et complétée. Art 44 de la loi des finances 2001 relatif à l'orientation des revenus sur droits de pacages

Années (périodes)	PERIMETRES AMENAGES (HA)	MONTANT (DA)	Observations
1998 - 2013	173.891	1.086.325	1.444.107.000
			Dont : 70% au profit des APC 30% au profit du trésor public.

- 15 Wilayates concernées : Djelfa, Laghouat, Médéa, Tiaret, M'sila, Setif, Tebessa, Oum el bouaghi, Khencchia, Batna, El Bayedh, Saaida, Tlemcen, Biskra, Souk Ahras
- Production Totale Unité Fourragère : 343.637.650 soit l'équivalent d'environ 3.436.376 Qtx d'Orge.
- Couverture des besoins de 5 mois/an d'un cheptel de : 2.082.632 Têtes.

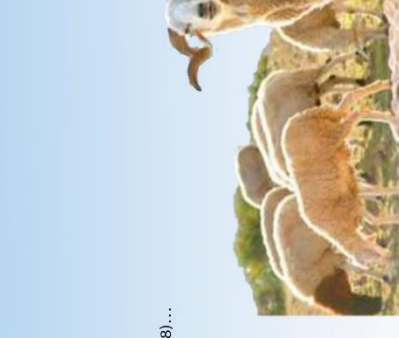
5 L'élevage ovin dans la wilaya de Tiaret

La wilaya de Tiaret se caractérise par une activité agro-pastorale

- Effectif ovin : 2,2 million de têtes.
- Races présentes :
 - Race rembi
 - race ouled djellal
 - race blanche arabe
 - Race hamra

Années (périodes)	PERIMETRES AMENAGES (HA)	MONTANT (DA)	Observations
1998 - 2013	24.932	737.946	787.129.800
			Dont : 70% au profit des APC 30% au profit du trésor public.

- Production Totale Unité Fourragère : 194.323.300 soit l'équivalent d'environ 1.943.233 Qtx d'Orge.
- Couverture des besoins de 5 mois/an d'un cheptel de : 1.177.716 Têtes



Localisation des races ovines les plus répandues en milieu steppique

Sur les 23 millions de têtes ovines en milieu steppique il y a plus de 60 % Ouled Djellal

TABLE DES MATIERES

Dédicaces	
Remerciements	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Résumé	
Sommaire	
Introduction générale	2
Chapitre 1 : L'environnement	6
Introduction	6
<u>Section 01 : Le concept de l'environnement et ses composantes</u>	6
1. Notion de l'environnement	6
2. Composantes de l'environnement d'une entreprise	7
2.1. Le macro-environnement	9
2.1.1. L'environnement démographique	9
2.1.2. L'environnement économique	9
2.1.3. L'environnement écologique	10
2.1.4. L'environnement technologique	10
2.1.5. L'environnement réglementaire	11
2.1.6. L'environnement socioculturel	11
2.2. Le méso-environnement	12
2.3. Le micro environnement	12
2.3.1. Les marchés du micro environnements	13
2.3.2. Les composants du micro environnement	13
<u>Section 02 : Les outils d'analyse de l'environnement</u>	14
1. Le modèle PESTEL	14
2. Les 5 Forces de Porter	17
2.1. La rivalité entre les firmes existantes	19

2.2. Le pouvoir de négociation des fournisseurs	19
2.3. Le pouvoir de négociation des clients	20
2.4. Le risque de nouveaux entrants	21
2.5. Le risque de produit ou service de substitution	22
3. Le SWOT	23
Conclusion	26
Chapitre 2 : La Performance commerciale	28
Introduction	28
<u>Section 1 : Généralités sur la performance</u>	28
1. Définition de la performance	28
2. La performance et notions voisines	30
2.1. L'efficacité	30
2.2. L'efficience	31
2.3. La pertinence	31
3. Caractéristiques de la performance.	32
4. Types de performance	32
4.1. La performance économique	32
4.2. La performance financière	33
4.3. La performance commerciale	34
5. Les formes de la performance	34
5.1. La performance par l'individu	34
5.2. La performance par l'organisation	35
5.3. La performance par la stratégie	35
6. Les facteurs de la performance	35
7. Les indicateurs de performances	36
7.1. L'axe financier	36
7.2. L'axe client	36

7.3. L'axe interne	37
7.4. L'axe marché	37
8. La mesure de la performance	37
8.1. La gestion de la performance	38
8.1.1. Objectifs de la gestion de la performance	38
8.1.2. Conditions de la gestion de la performance	38
8.1.3. Identification des sources de la performance	38
8.1.4. Processus de gestion de la performance	39
8.1.5. Pratiques de gestion de la performance	40
<u>Section 02 : la Performance de la fonction commerciale</u>	41
1. La fonction commerciale	41
1.1. Définition de la fonction commerciale	41
1.2. Les actions et les acteurs de la fonction commerciale	42
1.3. Relation de la fonction commerciale avec les autres fonctions de l'entreprise	42
1.4. Fixation d'objectifs	43
2. La performance commerciale	45
2.1. Définition	45
2.2. La connaissance de l'environnement de l'organisation	46
2.2.1. La veille commerciale	46
2.2.2. Les objectifs de la veille commerciale	46
2.2.3. Le champ d'application de la veille commerciale	47
2.2.4. Les contraintes et les opportunités de l'environnement	49
3. La mesure de la performance commerciale	49
3.1. Les indicateurs de la performance commerciale	49
3.1.1. Le chiffre d'affaires	49
3.1.2. Les parts de marché	49
3.1.3. La marge commerciale	50

3.1.4. La fidélisation	50
3.1.5. Autres indicateurs	51
3.2. La performance dans le temps et dans l'espace	51
3.2.1. La comparaison des indicateurs dans le temps	51
3.2.2. La comparaison des indicateurs dans l'espace	51
3.3. Le regroupement des indicateurs dans un tableau de bord commercial	51
Conclusion	53
Chapitre 03 : Le Haut-Commissariat au Développement de la Steppe	55
Introduction	55
<u>Section 01 : La production de la viande rouge</u>	55
1. Présentation de la filière des viandes rouges en Algérie	55
2. Présentation de la filière des viandes rouges en steppe	56
2.1. L'élevage	57
2.1.1. L'élevage ovin	57
2.1.2. Le système d'élevage pratiqué	57
2.2. Les marchés aux bestiaux	58
2.3. Les abattoirs	59
2.4. Commercialisation	59
<u>Section 02 : Présentation du Haut-Commissariat au Développement de la Steppe (HCDS)</u>	60
1 .Présentation générale de l' HCDS	60
2 .Mission principale	60
3. Organisation et fonctionnement	61
4. Ressources humaines	61
4.1. Présentation de l'organigramme	62
5. Territoire d'intervention	63
5.1. Présentation des zones steppiques	63
5.2. Eléments de la problématique des zones steppiques	63

5.3. L'implication de l'HCDS dans l'activité d'élevage	63
6. Bilan et impacts du programme HCDS en steppe	66
7. Perspectives	67
Section 03 : Présentation du complexe régional des viandes rouges	68
1. Présentation générale de l'Algérienne des viandes rouges (ALVIAR)	68
1.1. Présentation de l'ALVIAR	68
1.2. Les missions de l'EPE ALVIAR SPA	68
1.3. Réalisation des complexes intégrés des viandes rouges (CRVR)	68
1.4. Capacité d'abattage des complexes	69
1.5. Filiales de l'EPE ALVIAR SPA	69
2. Présentation du complexe régional des viandes rouges	70
2.1. Origine du CRVR	70
2.2. Présentation CRVR	70
2.3. Les objectifs du CRVR	70
2.4. Structure	71
2.5. Organigramme et personnel	71
2.5.1. Organigramme	71
2.5.2. Personnel	72
2.6. La performance commerciale	72
2.6.1. Les quantités vendues	72
2.6.2. Part de marché du CRVR	73
Conclusion	74
<u>Chapitre 04 : Analyse de l'environnement et son impact sur la performance commerciale</u>	76
Introduction	76
<u>Section 01 : analyse des facteurs macro de l'environnement</u>	77
1. L'environnement politique	77
1.1. Changement politique et plan agricole gouvernemental	77

1.1.1. Changement politique et instabilité gouvernementale	77
1.1.2. Plan agricole du gouvernement	78
1.2. Politique agricole	78
1.3. Commerce extérieur	80
1.3.1. Politique import	80
1.3.2. Politique export	82
1.4. Politique fiscale	82
1.5. Protection sociale	82
1.6. Les subventions (faiblesse)	83
2. L'environnement économique :	84
2.1. Les indicateurs de croissance	84
2.1.1. Croissance économique	84
2.1.2. L'inflation	84
2.1.3. Le chômage	84
2.1.4. Le pouvoir d'achat	85
2.2. L'exploitation agricole	85
2.2.1. L'exploitation agricole au niveau national	85
2.2.2. L'exploitation agricole en steppe	85
2.3. Ressources alimentaires (analyses)	86
2.3.1. Apports fourragers disponibles des parcours	86
2.3.2. Apports des périmètres aménagés par le HCDS	86
2.3.3. Ecart et besoins	87
2.3.4. Charges d'achat des aliments générés par les pâturages sur parcours	87
2.4. Analyse sur la viande rouge : part produite par les cheptels en steppe.....	88
2.4.1. Catégorie ovine	88
2.4.2. Catégorie bovine	90
2.4.3. Catégorie caprine	91

2.4.4. Catégorie cameline	91
3. L'environnement socioculturel	92
4. L'environnement technologique	93
4.1. Changements technologiques.....	93
4.2. La technologie d'emballage et de la conservation	94
5. L'environnement écologique	94
5.1. Les conditions climatiques	94
5.1.1. Les ressources en sols	94
5.1.2. Les ressources en eau	95
5.1.3. La végétation	96
5.1.4. Les parcours	96
5.2. Traitement des déchets des abattoirs	98
6. L'environnement légal	99
<u>Section 02 : analyse des facteurs micro de l'environnement</u> (les 5 Forces de Porter)...	100
1. Les nouveaux entrants	100
2. Le pouvoir de négociation des fournisseurs	100
2.1. Présentation de l'enquête	100
2.2. L'objectif de l'enquête	101
2.3. Les principales variables de l'enquête	101
2.4. L'outil de collecte d'informations	101
2.5. Le profil des interviewés	101
2.6. Le guide d'entretien	102
2.7. L'analyse des réponses	103
2.7. Synthèse	112
3. Le pouvoir de négociation des clients	113
4. Les produits de substitution	113
<u>Section 03 : analyse SWOT</u>	114

1. Points faibles et points forts de la filière de la viande rouge	115
2. L'analyse SWOT du CRVR	118
Conclusion.	120
Conclusion générale	122
Bibliographie	
Annexes	