

**Industrie agroalimentaire : analyse concurrentielle du secteur des  
boissons non-alcoolisées en Algérie**  
**Food Industry:Competitive Analysis of the Non-Alcoholic beverage sector  
in Algeria**

**Timeridjine sara**

Laboratoire RMTQ, université de Tizi Ouzou, Algérie, [tim.sara@hotmail.fr](mailto:tim.sara@hotmail.fr)

**Reçu le: 13/05/2022**

**Accepté le:01/07/2022**

**Publié le:15/07/2022**

.....  
**Résumé :**

L'objet de cet article est d'analyser l'environnement concurrentiel qui régit l'industrie agroalimentaire, en particulier le secteur des boissons non alcoolisées en Algérie. Étant un secteur dynamique et concurrentiel, la prise en compte des éléments qui le régissent est un avantage considérable pour l'entreprise qui souhaite être compétitive et performante.

L'analyse des données collectées sur l'intensité concurrentielle de ce secteur démontre que l'investissement dans l'innovation, le marketing, la maîtrise des coûts et le partenariat seraient des options stratégiques que les concurrents en place pourraient envisager pour renforcer leurs positions.

**Mots-clés :** analyse concurrentielle, forces concurrentielles, entreprises, secteur boissons

**Abstract:**

The purpose of this article is to analyze the competitive environment that governs the food industry, particularly non-alcoholic beverages sector in Algeria. Being a dynamic and a competitive sector, taking into account the elements that govern it is a considerable advantage for the company that wants to be competitive and efficient.

The analysis of the data collected on the competitive intensity of this sector shows that investment in innovation, marketing, cost control and partnership would be strategic options that the competitors in place could consider to strengthen their positions.

**Keywords:** competitive analysis, competitive forces, companies, beverage sector

## Introduction

L'industrie agroalimentaire (IAA) connaît un réel essor dans l'économie algérienne, en étant le deuxième secteur exportateur après celui des hydrocarbures avec un taux de croissance annuel estimé à 6 %. En 2021, cette industrie a une valeur ajoutée de 8,1 % au quatrième trimestre contre une valeur de 1,7% en 2020 durant la même période(ONS, 2022). Il enregistre le plus important apport en PIB avec 1 234 358 Da (2019) rien que pour le secteur privé se place en deuxième position après les hydrocarbures pour les exportations(ONS, 2020). Les IAA contribuent à raison de 50% dans la production nationale industrielle avec près de 23 000 entreprises actives dont 300 sont publiques. Ce qui fait une valeur ajoutée de 408910,4 millions DA en 2020 pour le secteur privé, la valeur la plus élevée tout secteur confondu(ONS, 2021).

Selon Bessaoud (2019), ce secteur présente une importante croissance et une dynamique pour l'économie. Tel que le volume des affaires est en croissance, le tissu des PME s'intensifie sans cesse, ainsi que les progrès managériaux au niveau de toute la filière, avec plus de 3000 entreprises rien que dans le secteur des céréales, du lait, du sucre, des huiles, boissons non alcoolisées, etc. Cela a amené le gouvernement à l'intégrer l'industrie agroalimentaire parmi les filières prioritaires à développer dans le cadre de l'instauration de la dynamique territoriale.

Le segment des boissons rafraichissante sans alcool (BRSA) est un des plus dynamique de l'industrie, avec plus de 700 entreprises affiliées à l'APAB (association des producteurs algériens de boissons) dont plus de 30 sont de grandes entreprises leaders détenant plus de 80% de parts de marché, des entreprises comme : Ifri, NCA Rouiba, Hamoud Boualem, Fruicade, etc. Ce secteur représente 7% du total de la production de toute l'industrie agroalimentaire en 2018, avec plus de 700 m (millions) de L/an produits rien que pour les jus et les nectars.

Selon le président de l'APAB(2017), ce segment couvre le marché national à 98% et importe uniquement 2% de boissons. Un segment qui comptabilise un chiffre d'affaires pour toute la filière entre 250 et 260 milliards de DA avec 20 000 postes de travail directs et près de 60 000 indirects. Cependant, avec la présence de nombreuses entreprises et marques, ce secteur se retrouve en surcapacités, avec une estimation de plus de 66% sans compter la présence de producteurs informels qui viennent concurrencer les boissons mises sur le marché (Lamani & Cheriet, 2011).

C'est dans ce sens que pour la survie et la pérennité des entreprises en place, la connaissance du marché est importante afin de pouvoir évaluer leurs capacités stratégiques et s'adapter aux variations de l'environnement. L'analyse concurrentielle du secteur est ce qui permet aux entreprises de se positionner, c'est pourquoi le but principal de cet article est de répondre à la question suivante : quelle est l'intensité concurrentielle du secteur des boissons non alcoolisées en Algérie et les possibilités qui s'offrent aux entreprises qui activent dans ce dernier ?

L'intérêt de cet article est de donner un aperçu sur l'intensité concurrentielle régissant cette industrie, en examinant les forces qui constituent cette dernière, qui sont pour la plupart négligées par les entreprises du secteur. Le cadre méthodologique de ce travail s'appuie sur triangulation des données suivant une recherche documentaire appuyée par des entretiens auprès de quelques industries activant dans les secteurs des BRSA. L'analyse des données collectées nous a permis d'étudier l'intensité concurrentielle qui régit ce secteur et les orientations qui s'offrent aux concurrents en place pour contrer ces forces.

### **1. Rappels théoriques**

Les travaux en management stratégiques ont longtemps considéré l'environnement dans lequel évolue l'entreprise, afin d'assurer sa compétitivité et sa pérennité. Les travaux de Porter (Porter M. , 1985) stipulent qu'une entreprise est compétitive lorsqu'elle acquiert un positionnement fort afin de se démarquer et faire face à la concurrence. Par la suite, son analyse sur les industries et les entreprises qui les compose, ont laissé émerger sa conception de la structure d'une industrie. Selon lui, chaque structure est un ensemble de forces concurrentielles, qui ont une influence directe sur la position concurrentielle des entreprises dans cette industrie (Porter M. , 1991). Ce qui fait que la considération du comportement des concurrents seuls est insuffisante, mais nécessite l'intégration de ces forces concurrentielles.

Le but de Porter n'étant pas d'identifier les performances de l'industrie, mais d'aboutir aux stratégies que les entreprises activant dans ladite industrie pourront adopter (Lamani & Cheriet, 2011). Pour Porter (1998), la prise en compte des forces qui régissent l'industrie, permettra aussi aux entreprises de mener des actions afin de les influencer en leurs faveur. Ces forces concurrentielles sont au nombre de cinq : l'intensité de la rivalité entre les concurrents en place, les produits de substitution, la menace des nouveaux entrants, le pouvoir de négociation des clients et celui des fournisseurs. Par la suite, une sixième force a été intégrée afin de compléter les travaux de Porter, cette force est « *l'Etat* » qui demeure un acteur important et indissociable dont l'influence est assez forte à la fois sur l'entreprise et sur son environnement (5+1).

L'intensité des forces concurrentielles va permettre d'identifier les leviers de création de valeurs à l'entreprise (Seni Dan, 2013). Autrement dit, identifier la force ou les forces qui vont affecter directement la rentabilité de l'entreprise. Cette dernière va chercher la position la moins vulnérable de ces forces et va l'inciter à l'influencer afin de la modifier en sa faveur (Benamar, 2010) .

L'objectif dans la mise en place des forces concurrentielles ne réside pas uniquement dans leurs énumérations, mais également dans leurs hiérarchisations selon l'impact de chacune sur l'entreprise. Cela va aider à identifier les éléments stratégiques qui vont permettre l'acquisition d'un avantage concurrentiel et de réorienter ensuite sa stratégie soit par une stratégie offensive ou défensive.

## 2. Cadre méthodologique de recherche

Dans le but d'analyser l'intensité qui régit ce secteur, nous avons eu recours à la triangulation des données, pour cela nous avons collectés les données suivant une recherche documentaire issues d'articles, de rapports et de statistiques issues de différents organismes (ONS, SIGAD, APAB, CNRC). Nous avons consolidés ces données avec certains entretiens menés entre 2020 et 2021 avec quelques entreprises activant dans le secteur de la boisson de la wilaya de Bejaia (Ifri, Candia, Golden drink, Toudja, groupe Chikhoune). La crise sanitaire nous a contraints à nous contenter des réponses collectées auprès de ces quelques entreprises seulement, faute de pouvoir accéder aux autres entreprises du secteur. Le principe de triangulation utilisé permet de combiner entre les méthodes de collecte des données afin d'assurer une complémentarité et une corroboration (Sawadogo, 2021).

Les données collectées ont permis d'identifier les éléments qui incombent à chaque force concurrentielle du modèle de Porter et leurs influences sur l'industrie des boissons. Ces éléments sont indiqués dans le tableau en annexe. En référence à ces éléments, nous avons pu appréhender l'intensité de chaque force suivant un système de score attribué à chaque élément en fonction de son influence graduée sur une échelle allant de 0 à 10. Ce système de notation a permis de représenter la moyenne obtenue sur l'intensité des six forces concurrentielles sur un hexagone (voir graphique 01).

## 3. Analyse de l'industrie des boissons

L'industrie des boissons regroupe les entreprises activant dans la production d'eau et de boissons diverses : boissons gazeuses, boissons plates, jus de fruits, eaux embouteillées, boissons alcoolisées. Dans le cadre de ce travail, on s'est uniquement intéressés aux boissons rafraichissantes sans alcool (BRSA).

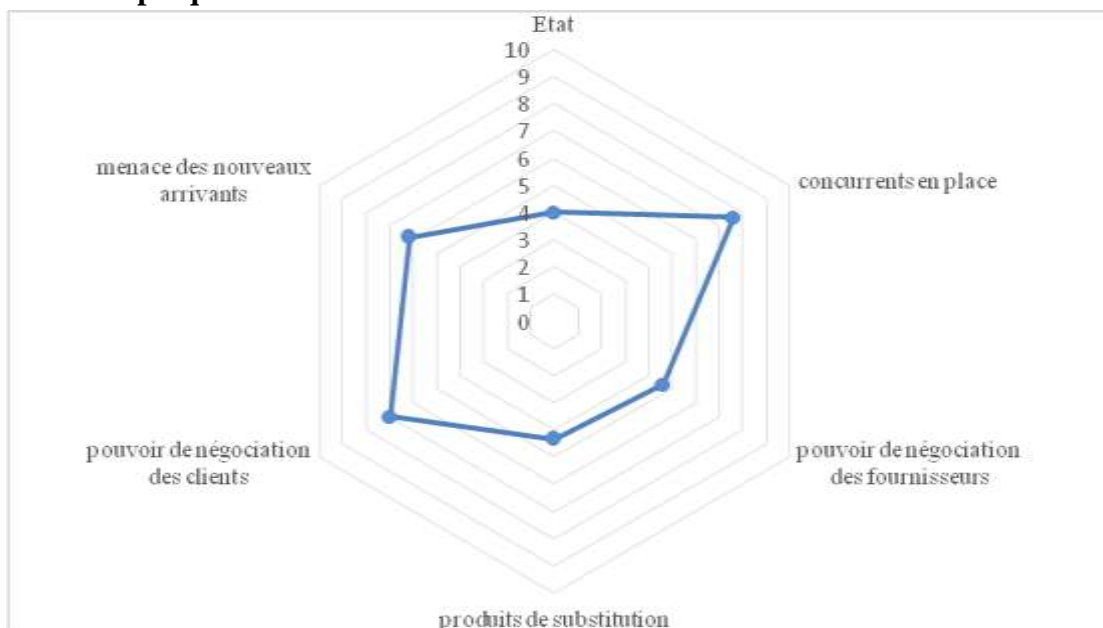
Le rôle et le poids de cette industrie sur l'économie est non négligeable. Avec 4,5 milliards de litres de boissons et jus consommés par an (APAB, 2017), alors qu'en 2011 les chiffres étaient de 1,91 milliards de litres, une consommation qui a plus que doublé depuis. La consommation individuelle en 2012 était de 66 Litres/an par habitant toute boissons confondues, en comptabilisant 17 litres uniquement pour la consommation des jus alors que pour nos voisins marocains et tunisiens, les chiffres sont respectivement de 5 et 8 litres (Benarab, 2014).

En 2018, l'APAB avance des chiffres sur la consommation individuelle autour de 110 L/an/habitant, dont 54L de boissons gazeuses, 36L d'eau et 15L de jus. Même si en matière d'eau l'Algérie connaît une consommation faible en comparaison avec le pays voisin la Tunisie qui consomme 70L (Bouattou, 2018). Avec une contribution dans les IAA estimé à 260 milliards DA pour un volume de 4,5 milliards L/an

L'APAB compte plus de 700 entreprises (Belaid, 2016) et contribue à hauteur de 85% de la production nationale de boissons (2017), tandis que le CNRC enregistre 1767 producteurs de boissons en 2020. Cette variation est du fait de l'existence d'un nombre d'industries qui ne respectent pas forcément les normes d'hygiène exigées par l'association, c'est pourquoi elles n'y sont pas affiliées. Parmi ces 700 entreprises, 30 sont leaders (Ifri, NCA Rouiba, Hamoud Boualem, Cevital, Nestlé, Saida, etc.) et détiennent à elles seuls 80% des parts du

marché des BRSA. Cette industrie se retrouve avec une capacité de 66% sans compter la présence des producteurs informels qui viennent eux aussi concurrencer ces produits (Cherif, 2017).

**Graphique N°01 : Intensité concurrentielle de l'industrie des boissons.**



Source : établis par l'auteur

### 3.1 Les concurrents en place

Le secteur des BRSA est un marché très concurrentiel avec la présence d'un nombre très importants d'acteurs. L'APAB détient 85% du marché en regroupant près de 700 entreprises (sans compter celles activant dans l'informel) de différentes tailles, dont certaines sont spécialisés dans la production de boisson tandis que pour d'autres c'est une activité connexe issues de la diversification de l'activité (Candia, Ramdy, Labelle, etc.) sans oublier la présence de multinationales.

Ces entreprises offrent un large choix de produits et de références sous différents formats qui leurs permet de couvrir tout le territoire et d'exporter (Hamoud Boualem, Ifri, Rouiba, etc.). Les entreprises offrent des boissons avec des prix compétitifs, vu que la majorité optent pour un alignement des prix (eau à 35 DA/1,5 L ; jus et boissons gazeuses entre 90 Da et 160 Da selon les contenances).

Les grandes multinationales leaders opérant dans le marché mondial de la boisson gazeuse sont Coca-Cola et PepsiCo, Red Bull pour les boissons gazeuses énergisantes. Coca-Cola reste leader du marché, avec une part de plus de 42% de l'ensemble du marché en étant présente dans plus de 200 pays.

La forte notoriété des multinationales (avec une valeur de marque de 68 m USD en 2018) est largement implantée dans le quotidien du citoyen algérien qui est aussi concurrencé par les marques algériennes notamment Hamoud Boualem, qui a su s'imposer au fil des années et d'autres qui ont su se différencier par le goût ou par la composition. La forte consommation des boissons au quotidien constitue selon l'ONS (2011) 3,7% du panier

alimentaire (58% de limonades, 28% de jus et 11% d'eau), mais surtout lors des événements, le mois de Ramadan et la saison estivale.

**Tableau N°1. Classement des ventes des marques de boissons dans le monde**

	Marque	Valeur des ventes	Croissance
1	Coca Cola (Coca Cola company)	1,11 M€	+2%
2	Oasis (Orangina Schweppes)	180 M €	-2,4%
3	Tropicana (PepsiCo)	161,2 M €	+7,4%
4	Jokers (Eckes Granini)	145,7 M €	-6,4%
5	Teisseire (Britvic)	139,7 M €	+11,6%
6	Schweppes (Orangina Schweppes)	134,2 M €	-0,08%
7	Orangina (Orangina Schweppes)	107,12 M €	-0,06%
8	Lipton Ice Tea (PepsiCo)	96 M €	+8,8%
9	Red Bull (Red Bull)	83 M €	+4%
10	Fanta (Coca Cola company)	56 M €	+7,4%

Source : CAM, Iri, 2014.

Comme ce sont des produits de large consommation, les boissons sont présentes au niveau des différents espaces de distribution. Afin d'assurer une large diffusion, certaines industries ne lésinent pas à s'intégrer pour maîtriser les coûts, que ce soit en aval en ayant des filiales ou des activités de distribution, comme pour Ifri avec sa filiale « *Bejaia logistique* », ou en amont avec les PET comme c'est le cas pour Cevital avec Tchina et lala khdidja ou encore Ifri qui a même déposé son propre prototype de bouteille inviolable.

Les investissements en R&D sont très importants pour les multinationales, même si en Algérie seules leurs produits phares sont présents dans les rayons. Pour les industries locales, la majorité ne possède pas forcément un département R&D, celles qui arrivent à innover possèdent les ressources financières (Ifri, Hamoud Boualem, Rouiba), les autres se contentent d'imiter en jouant sur le packaging et les goûts.

### 3.2 Le pouvoir de négociation des fournisseurs

La matière première qui constitue 80% de la composition de toute boisson est l'eau qui est une ressource disponible vu que la majorité des industries puisent directement des sources naturelles ou des forages à proximité du lieu de leurs implantations. Pour les autres inputs, 95% des intrants sont importés, notamment les arômes et les concentrés de fruits, même si depuis 2018, avec la politique de restriction des importations, l'Etat avait limité l'importation de ces éléments. Une interdiction qui a été levée, grâce aux diverses interventions de l'APAB qui a pris en charge les mesures d'importations, la fixation des taxes et des tarifs douaniers pour l'industrie des boissons.

Le recours aux importations est lié au rapport qualité/ prix des inputs, qui n'est pas compétitif en comparaison avec ceux disponibles au niveau national, même si les arômes et les concentrés de fruits dépendent de leurs prix à la bourse. Cependant, le faible rendement des entreprises locales ne leur permet pas de satisfaire la demande, avec une qualité moindre et un manque de diversification des variétés proposées. Des éléments que le Consortium des fabricants d'arômes confirme en signalant

son incapacité à satisfaire tous les besoins de l'industrie des boissons en termes d'huiles essentielles et d'arômes en quantité et en variété (Hamani, 2018).

Selon les rapports du SIGAD (2021), les importations d'intrants en 2019 étaient de 41 934 m USD en recul de 10% avec 2018. Concernant les biens d'équipements industriels, ils ont enregistré une décroissance de 20%. La Chine est le premier fournisseur avec 18%, suivie par la France 10% et l'Italie 8%. Pour 2020, ces pays ont gardé leurs positions même s'ils ont enregistré des baisses 16,81% pour la Chine (-24,46%), la France 10,60% (-14,77%) et l'Italie 7,06% (-28,89%).

Les importations sont de 4,05 m USD en 2020 contre 2,79 m USD en 2019, une croissance de 45,41%. Les importations de marchandises pour la fabrication de boissons sont passées de 1007,1 m DA en 2013 contre 980 m DA en 2017 et 494,1 m DA en 2018, soit une baisse de près de 49% des importations. De sorte que les jus de fruits non fermentés sont importés à hauteur de 1231,8 m DA en 2018 contre 3067,6 m DA en 2016, soit une baisse de 40%. Cependant, ses importations sont reparties à la hausse en passant de 3,59 m USD en 2019 à 14,97 m USD en 2020, soit 50,09% de croissance.

Concernant le sucre, sa disponibilité auprès de Cevital leader du marché qui possède la plus grande raffinerie en Afrique et qui offre également du sucre liquide, un intrant important pour les boissons. L'absence d'information sur les coopérations entre les industries et Cevital, nous permet néanmoins de suggérer une fixation de tarifs (min et max) quelque soit la fluctuation des prix du sucre sur le marché, afin de protéger les deux parties. Cet intrant est régi par les fluctuations des ventes sur le marché international fixé par la bourse, le recours à des partenariats entre entreprise serait donc plus avantageux.

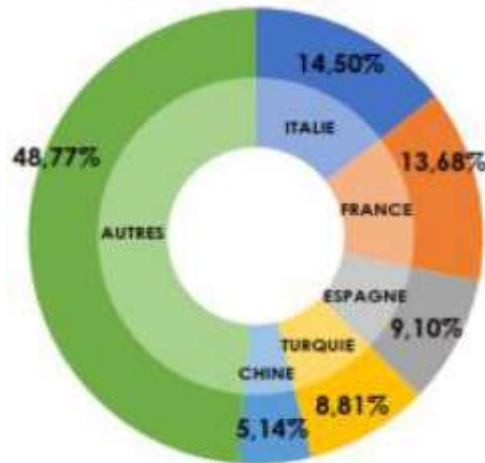
Pour les emballages en PET, certaines entreprises importent ce dernier qui subit lui aussi les fluctuations des prix du marché étranger, surtout face à une dévaluation de la monnaie nationale. Pourtant, un large choix de fournisseurs au niveau local est disponible ainsi que pour l'étiquetage et autres emballages pour conditionner les boissons, dans ce sens les coûts sont moins importants : Générale emballage, Préforme PET Algérie, SGT Algérie, Plast emballage, Général Plast etc.

### **3.3 Pouvoir de négociation des clients**

Les principaux clients de l'Algérie sont les pays de l'UE avec en tête l'Italie pour 14,47% en 2020 soit une baisse de -27,21% par rapport à 2019, suivie par la France avec 13,69% en baisse de -35,55% et l'Espagne 9,84 % un taux qui était de 11,14% (-41,40%), juste après vient la Turquie 8,91% et la Chine 4,89% pour 2020 (SIGAD, 2021).

L'Exportation de boissons est de 2 027,3 millions de DA en 2018 en nette croissance avec 2017 pour 1455,7 m DA, 2 014 m DA en 2018 pour les eaux avec un poids total de 32 433,1 tonnes, en légère hausse avec 2017 (1 358,1 m DA). Pour 2020, les exportations ont connu une baisse de 6,20% en comparaison à 2019 avec respectivement 15,74 m USD et 14,75 m USD. Parmi ces entreprises : Hamoud Boualem, Ifri, Toudja, Rouiba qui exportent vers l'Europe, l'Afrique, le Moyen-Orient et le Canada.

**Graphique N°02:** Les principaux clients de l'Algérie



Source : SIGAD, 2021

La boisson est un produit de large consommation de ce fait, la demande est en constante croissance, d'où la forte présence au niveau des différents points de vente : dépositaires, grossistes, hypermarchés, supermarchés, épicerie, avec une gamme très large et diversifiée toutes boissons confondues. Chacune sous différentes références, packaging, arômes, composition et conditionnement ce qui constitue un large choix pour le client qui est poussé à la consommation par les nombreuses campagnes marketing.

Par ailleurs, les industries mettent à disposition leurs produits pour les clients en B2B, tel que les hôtels, cafés, restaurants, compagnies aériennes, institution publiques, administrations, sociétés de catering, etc. Cette couverture renforce l'image de marque et sont aussi un moyen d'attractivité de nouveaux clients. Avec des coûts faibles, notamment pour les industries qui produisent à grande échelle, de nombreuses industries se sont intégrées en aval pour avoir un contrôle tout le long de la chaîne. En plus, en suivant la courbe de croissance démographique et les différentes célébrations (ONS, 2012), la consommation de boissons est forte, en 2011 les dépenses pour les cérémonies atteignaient 43,5% du budget familiale des chiffres en constante croissance.

### 3.4 La menace des nouveaux entrants

Même si le secteur des boissons est très concurrentiel, cependant l'arrivée de nouveaux concurrents n'est pas épargnée. Avec des coûts de production faibles, l'arrivée de concurrents issues d'industries artisanales qui se lancent dans la production de boissons, même si leurs survies ne sont pas garanties. Avec un accès facile aux inputs car l'eau, les arômes, les concentrés et le sucre liquide sont disponibles au niveau local, de ce fait, pas de coûts supplémentaires pour leurs importations. Et la variation des segments dans ce secteur laisse apparaître de nouvelles tendances de consommation vers lesquels les nouveaux entrants pourraient s'orienter : les boissons à base de thé, les boissons énergétiques, les eaux fruitées, les jus de légumes, etc.

Par ailleurs, l'ouverture du marché et l'arrivée des IDE a rendu le secteur encore plus concurrentiel face à des multinationales dont la notoriété est irrévocable. Leurs compétences, capacités, expériences et forces commerciales sont leurs alliées. On cite la présence de Coca Cola et de PepsiCo qui possèdent plus de 20 marques qui lui génèrent 01 milliards USD par an, avec ces 700



usines et 100 000 circuits de distribution qui servent ses 10 millions de points de vente dans le monde. Nestlé leader mondial qui produit de l'eau minérale pourrait renforcer sa présence en Algérie et Danone qui active également dans les eaux, pourrait se diversifier en profitant de sa notoriété en Algérie pour se lancer.

Outre ces multinationales, le phénomène des industries algériennes qui se lancent de plus en plus dans des activités de diversification pour renforcer leurs CA. Notamment vers l'activité boisson vu les faibles coûts de l'activité, tel que l'a fait Ramdy, Candia, Cevital, Labelle, etc. S'y ajoute les industries informelles qui entrent sur le marché et sur lesquels ni l'APAB ni le gouvernement n'arrive à avoir de contrôle.

### **3.5 Produits de substitution**

Faisant partie des produits de large consommation et très appréciés par le consommateur algérien, de sorte qu'il est le plus grand consommateur face à ses voisins maghrébins ou européens avec 110L consommé par habitant. De ce fait devant les différentes boissons qu'offre ce secteur, les produits de substitution tel que le café, le thé, le lait encore les laits chocolatés peuvent être des substituts directs.

Des produits qui sont largement disponible avec des prix abordables pour chacun des substituts, cependant la culture et la tendance de consommation de l'algérien fait que les boissons sont toujours présentes dans son quotidien, particulièrement l'eau qui est une source non négligeable pour le corps qui a besoin d'au moins 1,5L par jour.

Dans cette industrie, l'influence des ONG en Algérie est très faible pour pouvoir sensibiliser sur l'usage des PET qui sont considérés comme de grands polluants pour l'écosystème, même si l'Etat encourage le recyclage mais le processus en est à son état embryonnaire. Les médecins pourraient avoir une certaine influence vis-à-vis de la consommation de sucre, de boissons gazeuses et des colorants alimentaires pour les personnes dont la santé est en jeu.

Concernant les tendances des consommateurs, certaines catégories font de plus en plus attention à leurs santé, spécialement leur consommation en sucre et additifs, sans qu'il y'ait forcément une influence par les médecins ou autre organisme. C'est pourquoi on voit l'arrivée de boissons innovantes où les industries décident d'élargir leurs gammes avec des boissons moins sucrées, moins d'arômes ou de colorants voir sans, qui le soulignent dans leurs campagnes marketing et sur le packaging.

### **3.6 Pouvoir de l'Etat**

Le rôle de l'Etat est régulateur avec des normes d'hygiène imposés sur les intrants et les standards de production pour garantir la qualité des boissons, hormis ces dernières, il a également plafonné le prix de vente des eaux embouteillées laissant libre la fixation des prix des autres boissons, avec 30 Da la bouteille de 1,5L d'eau minérale. En revoyant également les taxes sur l'eau embouteillées concernant la redevance appliquée à l'exploitation du domaine public hydraulique naturel pour la loi de finance 2021. Si auparavant les industries reversaient 1,05 Da/L, elle passe maintenant à

2,07 Da/L, soit le double de la valeur initiale. Par effet de boule à neige, le prix final sera de 35 Da et sera supporté par le consommateur final (ministère du commerce, 2020).

Pour l'APAB chargé des mesures fiscales liées aux charges d'exploitation, et de démantèlement tarifaire des inputs de production et des mesures d'importations, les industries ne pourront pas supporter cette nouvelle charge, voilà pourquoi le consommateur devra supporter cette hausse, avec une eau minérale qui coûte déjà cher (160 DA à 190 Da le pack de 1,5L\*6). C'est pourquoi, il suggère de réduire la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) de 5% sur les produits essentiels .

En plus de cette hausse, l'Etat a instauré une limitation aux importations d'intrants après avoir levés les restrictions imposées à l'industrie en 2018. Cette limitation consiste à encourager le recours aux intrants locaux, notamment aux arômes et jus de fruits en coopérant avec les agriculteurs, en n'important point d'intrants en dehors des périodes de récolte. Le gouvernement veut ainsi promouvoir l'intégration du produit local afin de mettre en valeur les partenariats avec les agriculteurs et réduire les importations.

L'Etat dans son rôle de régulateur devrait également intervenir sur la présence du marché informel pour lequel aucun texte de lois ni mesure n'a été prise pour les inciter à se conformer ou à stopper leurs activités. Ce qui influence la concurrence en place, vu que ces derniers cassent les prix des produits en les proposant à des coûts très bas, des prix proportionnels à leurs qualités.

#### **4. Le poids de l'informel dans l'industrie des boissons**

Le marché de l'informel a un poids non-négligeable dans le secteur de la boisson (Cherif, 2017). Sa prise en compte est importante pour les entreprises activant dans ce dernier, afin de pouvoir contourner les malices de ces acteurs et assurer le bien-être du consommateur. Selon l'APAB, ce marché est dominé par l'activité informelle à hauteur de 10% suivant ce qu'a annoncé la Fédération algérienne des consommateurs. Ces derniers activent sans registre de commerce et sont pour la majorité des producteurs de boissons gazeuses et de jus de fruits (Djouab, 2018).

Suivant le dernier rapport émis par l'APAB en collaboration avec le Ministère de l'industrie des PME, le marché de l'informel influence à la fois sur la concurrence, mais aussi sur la sécurité des consommateurs (MIPMEPI, 2013). Les dépassements de ce dernier concernent principalement l'imitation des marques et des conditionnements, la vente de produits sans étiquetage, la sous-facturation par certains distributeurs, et la distribution de produits hors magasins sans respect des conditions d'hygiène.

Les travaux de Benabbou (2021) résument les raisons qui amènent ces derniers à activer de la sorte : un système politique jugé injuste, le faible niveau des salaires, le creuset entre l'offre et la demande de travail du marché formel, la réglementation et les restrictions qui régissent les marchés et en particulier celui des BRSA, les impôts et charges fiscales élevées, notamment les taxes sur les boissons qui sont considérés comme très élevés par l'APAB, avec 19% sur le prix de vente de l'eau embouteillé, alors qu'elle est de 4,7% en France, 0,2 % en Italie et 0,8% en Egypte.

Pour chaque litre d'eau embouteillée, la taxe a doublé passant de 1 à 2 DA, ainsi pour chaque 1,5 L l'agence de gestion des eaux prend 3,24 DA, ainsi que pour la taxe sur le sucre où le producteur paie 3,5 DA/ bouteille ce qui fait augmenter le prix final de la bouteille à la sortie d'usine. Ces taxes élevées, l'absence des normes et de régulation du marché pour une concurrence loyale accentuent la croissance des prix, ce qui conforte le secteur informel à persévérer dans son activité.

## **5. Discussion**

L'intensité concurrentielle dans ce secteur est de 5,63/10 (voir annexe), une intensité qui indique que cette industrie est en croissance ce qui permet aux entreprises en place d'avoir d'importants gains. Les forces ayant le plus d'influences et sont donc les sources de cette intensité sont : la concurrence intra-groupe, la menace des nouveaux entrants et le pouvoir de négociation des clients.

Par ces forces, on peut déduire que les FCS dans cette industrie sont orientés vers la maîtrise des coûts, l'innovation, le marketing et les partenariats. Les options stratégiques qui s'offrent aux entreprises en places sont :

- Stratégies d'alliance entre les acteurs en place pour affronter les nouveaux arrivants.
- Investissement dans le marketing et encourager la R&D.
- Croissance intensive voir externe pour accroître les capacités de production et avoir une meilleure maîtrise des coûts.
- Intégration en amont et en aval pour réduire le pouvoir des clients et avoir une maîtrise sur les inputs.
- User des pouvoir du lobbying des grandes entreprises en appui avec l'APAB pour influencer les restrictions sur l'importation des arômes et autre.
- Opter pour des partenariats avec les agriculteurs, voire de s'intégrer étant donné que l'industrie agroalimentaire dépend de l'activité agraire dont elle est issue.

## **Conclusion**

L'ouverture de l'économie, l'intensité concurrentielle et la croissance de la demande sont des éléments qui amènent l'entreprise à observer son environnement afin d'analyser sa position dans le secteur dans lequel elle évolue. L'analyse de l'industrie reste donc un élément crucial pour les entreprises qui veulent demeurer compétitivité et performantes.

Les forces concurrentielles sont un élément important pour analyser la structure d'une industrie, l'entreprise peut se réajuster et acquérir des avantages concurrentiels en analysant l'influence des forces, et les orienter à sa faveur ce qui renforcera son positionnement sur le marché.

L'industrie des boissons est l'un des secteurs les plus dynamiques et concurrentiels, la prise en comptes de l'influence des différentes forces permettrait d'une part aux entreprises de se réajuster et se repositionner en investissant dans l'innovation, le marketing et la maîtrise des

coûts. Et d'autre part, se lier afin de mieux structurer le marché, le rendre plus compétitif ce qui inciterait les entreprises informelles à disparaître.

#### 4. Références

- APAB. (2017). Les algériens aiment trop le sucre. *El Watan*.
- Belaid, D. (2016). Le secteur agroalimentaire en Algérie, tome 1. *Collection dossiers agronomiques*.
- Benabbou, H. (2021). The informal Economy in Algeria. *Journal of Economics Growth and Entrepreneurship*, 04(01), 1-9.
- Benamar, B. (2010). L'avantage concurrentiel dans un contexte d'émergence du marché en Algérie. *Les cahiers du CREAD*(91).
- Benarab, N. (2014). Filière de jus de fruits et boissons gazeuses, la petite bulle fragile. *L'Eco*(92).
- Bessaoud, O. (2019, Janvier). Rapport de synthèse sur l'agriculture en Algérie. (CIHEAM, Éd.) *ENPARD Méditerranée*.
- Bouattou, M. (2018). Le marché des boissons en Algérie en chiffres. *Agroligne*.
- Cherif, E. (2017, Avril-Juin). L'agroalimentaire dans les pays du Maghreb, l'Algérie un marché à investir. *Agroligne*.
- Djouab, M. (2018). Le secteur industriel algérien: de la PME aux clusters, étude de la formation du cluster de boisson de la Soummam à Bejaia.
- Hamani, A. (2018). *Communiquée de press*. Alger: APAB.
- Lamani, O., & Cheriet, F. (2011). Analyse concurrentielle et positionnement d'une PME dans le secteur de la boisson en Algérie: cas de NCA. *Les cahiers du CREAD*(96).
- MIPMEPI. (2013). *La filière boissons en Algérie*. Alger: PMEII.
- ONS. (2011). *Premiers résultats de l'enquête nationale sur les dépenses de consommation et le niveau de vie des ménages*.
- ONS. (2020). *Les comptes économiques en volume de 2018-2020, n°934*.
- ONS. (2021). *Activité industrielle 2011-2020/N°223*.
- ONS. (2022). *Les comptes nationaux trimestriels-4ème trimestre 2021- n°960*.
- Porter. (1998). Competitive advantage, creating and sustaining superior performance. *The Free Press*.
- Porter, M. (1985). Competitive advantage, creation and sustaining supplain performance. *The Free Press*.
- Porter, M. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12.

Sawadogo, H. P. (2021). Dans P. Florence, & E. Arsenault, *Guide décolonisé et pluriversel de formation à la recherche en science sociales et humaines*. ESBC.

Seni Dan, A. (2013). *Analyse strategique et avantage concurrentiel*. Press de l'université du Québec.

SIGAD. (2021). *Statistiques du commerce extérieur de l'Algérie. Direction des études et de la prospective*.

- **Annexes:**

<b>Industrie des boissons</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
Import arômes et concentré								x		
Fluctuation des prix					x					
Droits à l'importation				x						
Eau	x									
Sucre			x							
Emballages PET et étiquetages			x							
Intégration en amont			x							
Technologies et équipements										x
<b>Moyenne fournisseur</b>	<b>4,63</b>									
Coûts des produits			x							
Intégration en aval					x					
Concentration des clients									x	
Image de marque								x		

Gamme de produits										x
<b>Moyenne Clients</b>	<b>7</b>									
Couverture géographique									x	
Rapport qualité-prix							x			
Degré d'intégration						x				
Largeur de la gamme										x
Degrés de spécialisation									x	
Marque et notoriété										x
Canaux de distribution									x	
Investissements R&D			x							
Influenceurs										
<b>Moyenne Concurrents</b>	<b>7,63</b>									
Les coûts		x								
Technologies										x
Accès aux inputs					x					
Capitaux										x
Accès à la distribution										x
Politique gouvernemental		x								
<b>Moyenne N. entrants</b>	<b>6,16</b>									
Prix des produits de subst.			x							
Coût d'entrée / changement				x						
Tendances							x			
<b>Moyenne des substituts</b>	<b>4,33</b>									
Prix			x							
Lois et réglementations				x						
Intrants					x					
<b>Moyenne Etat</b>	<b>4</b>									
<b>Intensité concurrentielle</b>	<b>5,63</b>									