

Chapitre I :

Danone Djurdjura Algérie et son environnement

Ce premier chapitre est une introduction à la recherche que nous avons menée, il représente la première étape de notre étude car nous voulions avant d'entrer dans le vif du sujet, explorer notre entreprise d'accueil et étudier son environnement.

La première section est une présentation générale de l'entreprise Danone Djurdjura Algérie. La deuxième section quant à elle, est consacrée à l'étude de l'environnement de l'entreprise, notamment le micro et macro environnement. Une sous-section est destinée à l'étude de l'environnement concurrentiel de DDA.

Section 1 : Présentation générale de Danone Djurdjura Algérie

Il est question dans un premier temps, de présenter les informations générales relatives à notre entreprise d'accueil à savoir ; son historique, son secteur d'activité, et sa gamme de produit, et dans un second temps, de découvrir le côté organisationnel de l'entreprise c'est-à-dire, son organigramme et les activités de ses différentes directions.

1-1) Qui est Danone Djurdjura?

1-1-1) Historique :

Danone, anciennement BSN-Gervais Danone, créé en 1973 en France est issue de la fusion d'un fabricant de verre ; le groupe « Boussois Souchon Neuvesel » (BSN) et d'une entreprise de l'agroalimentaire « Gervais Danone ».

Djurdjura, créée en 1984 par la famille Batouche à Ighzer Amokrane dans la wilaya de Bejaia était une petite laiterie. Démarrant avec une capacité de 1000 pots/heure, l'entreprise devait avoir deux ans plus tard sa première conditionneuse qui a quadruplé sa capacité de production.

Jusqu'à 1995, la SARL s'est dotée d'un atelier de fabrication de fromage fondu et de camembert, d'une ligne de production de crème dessert, d'une nouvelle conditionneuse de 9000 pots/heure et d'une remplisseuse de 7000 pots/heure. En 1996, Djurdjura inaugure une nouvelle unité dans la zone d'activités de taharachte à Akbou.

C'est en octobre 2001 que les chemins du groupe Danone et de la SARL Laiterie Djurdjura se sont rencontrés pour donner naissance à un partenariat Algéro-français sous le nom de Danone Djurdjura. Le partenariat a été concrétisé sur le terrain en août 2002, lorsque le premier pot de yaourt Danone était dans les étagères.

1-1-2) Situation géographique :

Danone Djurdjura Algérie est implantée :

- Dans la zone industrielle «TAHARCHT » qui est un véritable carrefour économique de la wilaya de Bejaia.
- A 02 Km de l'agglomération (Akbou).
- A quelques dizaines de mètres de la voie ferrée.
- A 60 Km de Bejaia qui est un pôle économique important en Algérie dotée d'un port à fort trafic et d'un aéroport international reliant divers destination (Paris, Marseille, Lyon, St Etienne et Charleroi).
- A 170 Km de la capitale d'Alger.

1-1-3) Secteur d'activité et infrastructure :

Danone Djurdjura Algérie est une entreprise industrielle spécialisée dans le secteur des produits laitiers frais (PLF). Sa superficie est estimée à 340 000 m² et contient plus de 900 travailleurs dont 600 travaillent à Akbou. Son capital social est de 2 700 000 000 DA.

Son usine dispose des machines suivantes :

- 04 machines de production du yaourt ferme (étuvé ou traditionnel) dont 02 d'une capacité de 20 000 pots/heure chacune. et les autres sont d'une capacité de 43 000 pots/heure pour l'une et de 36 000 pots/heure pour l'autre.
- 02 machines de production de crème dessert (Danette), d'une capacité de 12 000pots/heure chacune.
- 01 machine de production du yaourt brassé (Fruix) d'une capacité de 38 000 pots/heure.
- 02 machines de fromage frais (Danino) d'une capacité de 14 tonnes par jour.
- 01 machine de production du yaourt brassé liquide (Dan' up) d'une capacité de 25 tonnes/jours soit 8 500 bouteilles/heure.
- 01 machine de production de jus lacté (Danao) d'une capacité de 12 tonnes/jour.

1-1-4) Gamme de produits :

Tableau N°01 : Gamme de produit de DDA

	<i>Yaoumi : yaourt ferme (étuvé) aromatisé.</i>
	<i>Fruix : yaourt brassé aromatisé.</i>
	<i>Activia : lait fermenté au bifidus acti-regularis.</i>
	<i>Danette : crème dessert, non acide et gélifiée.</i>
	<i>Danino : fromage frais</i>
	<i>Dun 'up : yaourt liquide, à boire.</i>
	<i>Danao : jus lacté.</i>
	<i>Mini prix ferme.</i>
	<i>Mini prix : yaourt liquide, à boire.</i>

Source : Journal interne de DDA, 2009.

1-2) Structure organisationnelle de DDA :

1-2-1) Organigramme (Voir annexe 01)

1-2-2) Activités des différentes directions :

a) Direction générale :

Son siège se trouve à Alger, le directeur général veille à la gestion optimale de ses ressources et applique les décisions prises lors des différents conseils d'administration. Pour assurer cette mission, la direction générale est subordonnée par quatre départements assistants :

- Assistante de direction
- Département travaux neufs
- Département projet
- Service juridique

b) Direction des ressources humaines :

Elle est chargée de :

- L'établissement de la paye.
- Le suivi des indicateurs de performance du personnel (taux d'absentéisme, nombre d'accidents de travail, efficacité au travail, nombre d'heures de travailetc.).
- La gestion administrative du personnel.
- Le recrutement de nouveaux salariés.
- La formation et développement des compétences.
- La rémunération des managers.
- La communication interne (pointage, heures supplémentaires, absences....etc.).
- La responsabilité sociale et sociétale (aides, parrainages).

c) Direction SSD (supplier sourcing development):

Cette direction se compose d'un service collecte lait et d'un service achat.

c-1) Service Collecte lait :

- Il se charge de l'affectation des professionnels de l'élevage vers les lieux de collecte ou ces derniers accompagnent les éleveurs au quotidien dans le développement de leur exploitation.
- Il assure les bonnes conditions de collecte du lait cru.
- Il offre des aides aux éleveurs pour encourager le développement de la production laitière de qualité.

Comment le lait cru est collecté ?

Le lait provient des différentes laiteries de la région et d'une centaine d'éleveurs. Il est collecté par des professionnels du domaine.

Après la collecte chez les éleveurs, le lait est tout d'abord conduit aux centres de collecte implantés dans différentes régions du pays (Tizi-Ouzou, Constantine, Sétif, Tlemcen, Ain Timouchent) puis acheminé vers l'usine par des camions citernes iso thermiques à une température qui varie entre 6 et 8°C.

c-2) Service Achat :

Le service achat s'occupe desancements des commandes de matières premières, d'investissement et de services auprès des fournisseurs.

Parmi les matières premières achetées on cite :

- Le lait cru
- La poudre de lait : deux types de poudres de lait sont utilisées dont la teneur en matières grasses est de 26% au minimum pour l'une et de 0.5% au maximum pour l'autre. Elles sont stockées dans des sacs de 25 Kg.
- Le sucre : deux types de sucre sont utilisés : saccharose et lactose.
- Les arômes : Les arômes qui sont souvent utilisés sont : fraise, framboise, banane, cerise, pêche, abricot, fruits des bois.
- Les ferments lactiques : les ferments sont des microorganismes ayant la capacité de fermenter les glucides en produisant de l'acide lactique. Ils sont conservés dans des congélateurs à -45°C.
- Matière grasse : stockée à une température ne dépassant pas 20°C.
- Les agents texturants : ce terme regroupe les épaississants, les émulsifiants et les gélifiants.
- L'eau : il provient de trois forages dont deux à quelques mètres de l'usine et l'autre à 6 km (à Ighzer Amokrane). Avant son utilisation, l'eau passe par plusieurs étapes de traitement

d) Direction industrielle :

La direction industrielle de DDA est chargée d'assurer tout ce qui est production, maintenance, performance, sécurité au travail.

d-1) La production :

DDA produit deux types de yaourt : le yaourt ferme (étuvé ou traditionnel) dont la fermentation se fait dans les pots après le conditionnement, et le yaourt brassé dont la fermentation se fait dans des tanks avant le conditionnement. Ci-dessous les étapes du processus de production du yaourt ferme Yaoumi.

1. La collecte lait : A l'arrivée du camion-citerne, le lait cru est analysé, refroidi et puis réceptionné dans un tank (réservoir) qu'on appelle TLC « tank lait cru ».

2. La pré pasteurisation : Le lait frais subit durant cette étape un traitement thermique, appelé la pré pasteurisation, à une température de $78\pm 2^{\circ}\text{C}$ pendant quelques secondes. Le but est d'éliminer les germes susceptibles d'exister dans le lait collecté.
3. L'écémage : Dans cette étape, la crème sera séparée du lait pré pasteurisé dans une machine appelée l'écèmeuse. Le lait contiendra par la suite 0% de matière grasse. Les deux matières : le lait écrémé et la crème, seront stockés dans deux tanks : un tank lait frais (TLF), et un tank stockage crème (TSC).
4. Standardisation, poudrage et réhydratation : Le lait écrémé sera acheminé vers le TLE (le tank lait étuvé) pour le transformer en lait en poudre ; c'est ce qu'on appelle l'étuvage. les préparateurs se lancent par la suite dans le poudrage et la standardisation.

La standardisation est l'action de rajouter de la poudre de lait (selon les recettes) dans les grands mélangeurs et de laisser un temps de réhydratation. Cette tâche est assurée par les préparateurs pour permettre la dissolution de cette poudre, compter en moyenne 3h.

5. L'homogénéisation : cette étape consiste à rajouter de la matière grasse à la poudre de lait selon les recettes, cette action se fait au niveau de l'homogénéisateur et cela pour mieux faire éclater les globules gras et donner un produit homogène de lait et de matière grasse.
6. La pasteurisation : Dans cette étape, on élimine les germes et on prépare la protéine.
7. Module d'injection ferment (MIF) : le lait refroidi estensemencé par du ferment (bactérie lactique), et orienté vers les tanks yaourt étuvé (TYE) en attendant la disponibilité de la chaîne de fabrication pour son conditionnement.
8. Réchauffage, conditionnement étuvage : Au besoin le lait sera chauffé au niveau du réchauffage à la température de développement et multiplication de ces bactéries ferments, puis sera mis en pot, et véhiculé vers les chambres chaudes pour l'étuvage (garder la même température qu'au conditionnement).
9. Refroidissement : Une fois le PH (acidité) atteint en moyenne 5 à 6 h d'incubation, les palettes de yaourts sont dirigées vers les cellules de refroidissement rapide pour bloquer l'activité de ces bactéries lactiques et donc arrêter l'acidité du produit, cela se fait en moyenne en 2h.
10. Stockage et distribution : A la fin de cette chaîne, le produit sera stocké au froid et distribué vers les dépôts.

NB : Tout au long de ces étapes de fabrication, le produit est contrôlé par les équipes qualité et même par le personnel de production.

d-2) La maintenance :

Il s'agit de l'entretien des équipements (entretien curatif et préventif) en vue d'assurer une disponibilité opérationnelle maximale des moyens de production. Il est question également de l'installation des nouveaux équipements.

d-3) La performance :

Pour maintenir son niveau de performance, DDA utilise les méthodes suivantes :

- ❖ **DaMaWay (Danone manufacturing way) :** permet le suivi des flux produit et personnels. Son but est de faciliter le travail et d'augmenter le rendement.
- ❖ **Cute (capacity utilization time effeincy) :** il permet de mesurer la performance dans toutes les unités de l'usine et contribuer à l'augmentation de l'efficacité opérationnelle.
- ❖ **Perte :** permet de comptabiliser les différentes pertes (lait, emballage, ingrédients ...etc.), d'expliquer les écarts enregistrés entre les quantités produites et les quantités sorties du magasin et de proposer des méthodes pour les minimiser.

d-4) Hygiène et sécurité :

Le projet « WISE » actuellement déployé à Danone Djurdjura s'inscrit dans une démarche globale de protection de tous les employés au travers de comportements et de bonnes pratiques, formalisées par des règles communes.

Des passages piétons à l'intérieur de l'usine, des règles de sécurité propre à la conduite des chariots, respect des tenues de travail (combinaisons, bouchons d'oreilles, lunettes de protection, gans, chaussures de sécurité) sont autant de règles à respecter pour atteindre une ambition ; celle du « 0 accident ».

e) Direction commerciale :

La direction commerciale de DDA est sise à Alger, elle se compose de deux grands pôles :

- Le pole développement commercial.
- Le pole opérationnel.

e-1) Le pole développement commercial :

L'équipe du développement commercial dans son ensemble a pour mission de développer le business par des actions de promotion destinées aux clients directs et indirects (grossiste) dans le but de booster les ventes. Ainsi, elle assure la coordination entre le commercial, le marketing et la Supply Chain.

On retrouve dans le pole développement commercial :

❖ **Trade marketing manager :**

IL lance des actions visant à booster les ventes à travers la force de vente et clients grossistes et détaillants, entre autres il aide au suivi et contrôle de l'exécution des promotions et activités Trade Marketing sur le terrain, il suit des indicateurs clefs des régionaux, des chefs de zone et des vendeurs, il établit des synthèses, des suivis des animations et des concours et il assure la communication avec le département marketing pour les activités et les besoins en chiffres.

❖ **L'assistante Trade Marketing :**

En plus d'assister le Trade Marketing Manager, elle assure la coordination et le transfert entre l'agence et le pole développement et elle assure aussi la coordination entre les régions et le pole développement commercial pour le dispatching des outils d'aide à la vente.

❖ **L'analyste des ventes :**

Il récolte les données des ventes, les analyse et les répartit par segments, par marques, par dépôts ou par région commerciale, par canal de distribution « direct ou indirect » et il définit les tendances de vente par rapport aux objectifs, de plus il travaille avec l'équipe marketing pour développer le suivi des marques.

❖ **Le RTM (route to market) Manager :**

Ses principales missions sont de diriger et gérer le développement des projets RTM en Algérie, ainsi, il définit, met à jour et suit toutes les routes RTM et processus de routage et travaille avec l'équipe développement de la distribution et apporte sa contribution pour aider à définir le plan d'animation pour la RTM.

❖ **Le sales and Distribution développement Manager :**

Il assure le développement RTM sur tous les plans, par exemple projet pré vente et la facturation par codification, les animations des ventes à l'échelle nationale et la définition et mise en place des standards d'exécution de Danone, par exemple : la gamme recommandée.

e-2) Le pole opérationnel :

Si l'équipe du développement commerciale est le maître des animations sur les points de vente, l'équipe du pole opérationnel est le maître du terrain. L'équipe opérationnelle est composée de :

❖ **Le Key Account Manager :**

Il établit une relation gagnant/gagnant avec les clients clefs (superette, super marché, hyper marché), en mettant en place des conventions de partenariat avec ses clients, et veille à la bonne exécution dans les points de vente, il a aussi pour ambition

d'activer les circuits qui ne sont pas encore touchés par Danone, comme par exemple les hôtels.

❖ **Les chefs de régions :**

Responsables d'une région commerciale selon un découpage prédéfini, de l'animation et management d'une équipe de chef de zone. Ils ont pour mission principale de proposer et recommander au directeur commercial des plans pour exploiter toutes les opportunités de marché sur sa région, et s'assurer que tous les plans approuvés sont connus et exécutés par son équipe commerciale. Ils ont également pour mission d'établir et améliorer une structure de distribution efficace et efficiente dans sa région.

❖ **Le manager de la distribution directe :**

Il est le responsable de la mise en œuvre de la politique commerciale distribution directe en Algérie, il travaille en étroite collaboration avec les chefs de régions pour développer la distribution directe, il évalue avec eux les distributeurs directs actuels, mais aussi les nouveaux et il négocie avec eux les contrats.

❖ **Le chef de zone :**

Les régions sont découpées en zones, pour chaque zone nous trouvons son responsable que nous appelons le chef de zone : il a pour mission essentielle de veiller à ce que le produit soit disponible au niveau de sa zone tout en animant une équipe de vendeurs et marchandiseurs.

❖ **Le chef de zone indirecte :**

Il joue un rôle très important dans le développement du business, il passe 80% de son temps sur le terrain en contact avec des grossistes et semi-grossistes du territoire qu'il anime.

❖ **Le chef de zone directe :**

Il s'occupe comme son nom l'indique de la distribution directe, il manage soit les vendeurs de Danone soit les vendeurs des distributeurs.

❖ **Les vendeurs :** Ils sont chargé de :

- Vendre les produits à travers les routes assignées.
- Vérifier et reporter l'état et niveau du stock dans le point de vente
- Relayer toutes les informations émises par la direction aux clients (promotion Trade ou consommateur, nouveaux prix, changement de service... etc.).
- Vérifier ses recettes journalières et leurs conformités avec les documents de versement.
- Exécuter le merchandising sur les points de vente.
- Exécuter les promotions Trade sur les lieux de ventes.

❖ **Le marchandiseur :**

Il veille à ce que le produit soit visible, bien rangé, mis d'une façon à attirer le consommateur, il aide le vendeur à vendre plus et aide le point de vente à mieux revendre aux consommateurs. Comme il doit alerter le chef de zone en cas de rupture totale de produits Danone chez un détaillant.

❖ **Le développeur des comptes :** Il a pour mission de :

- Convertir les clients qui s'approvisionnent chez d'autres fournisseurs en clients RTM.
- Recruter de nouveaux clients et développer les clients existants.
- Collecter les informations sur les produits Danone et activités de la concurrence.

f) Direction Supply Chain :

Elle se divise en quatre services :

f-1) Service prévision : IL prévoit les ventes en suivant les événements futurs (promotion, publicité).

f-2) Service planification : Il se charge de l'achat à l'importation et le dédouanement de la gestion des stocks des matières premières et de la gestion des produits finis en suivant les prévisions.

f-3) Service transport/déploiement : Il a pour mission d'alimenter les dépôts selon leurs besoins et de gérer les camions, les palettes et les transferts.

f-4) Service client : il est chargé de :

- La gestion des commandes.
- La livraison pour les clients directs.
- La fidélisation des clients par des remises et ristourne.
- Le suivi des réclamations et remboursement.

g) Direction financière :

Elle est divisée en trois services : Service comptabilité, service contrôle de gestion et service audit interne.

g-1) Service comptabilité : Il s'occupe de la comptabilité générale et analytique de l'entreprise et surveille sa trésorerie.

g-2) Service contrôle de gestion : Il établit des prévisions de charges, de constater la réalisation de ces prévisions et d'expliquer les écarts qui en résultent (contrôle des coûts et du budget).

g-3) Service audit interne : Il donne à l'entreprise une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations et l'aide à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques et de contrôle.

h) Direction Assurance Qualité

Elle est chargée de :

- Contrôler la qualité du lait et des ingrédients.
- Contrôler la qualité de l'emballage.
- Contrôler la qualité des produits finis.
- Gérer les réclamations des consommateurs.

Nous évoquerons en détail les activités de cette direction dans le chapitre II.

i) Direction marketing :

La direction marketing est sise à Alger, elle a pour rôle de :

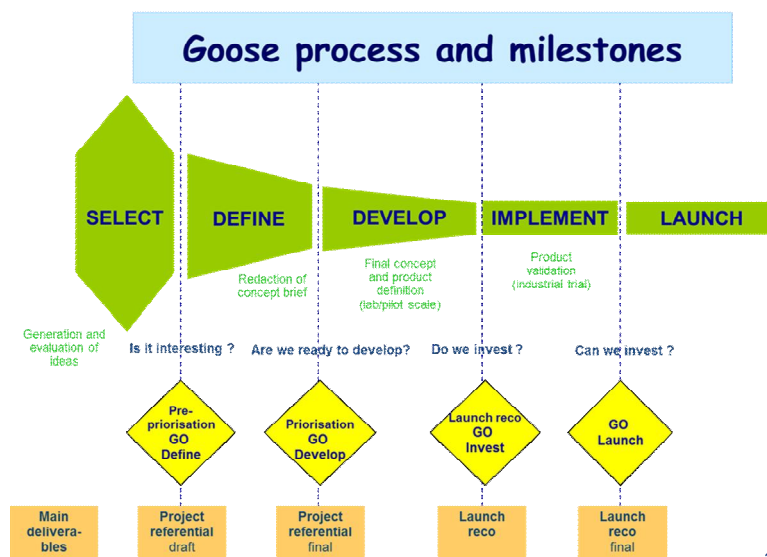
- Déceler les besoins des consommateurs.
- Identifier les freins du consommateur.
- Gérer la gamme de produits.
- Comprendre les besoins nutritionnels et sanitaires du consommateur.
- Veiller à ce que le positionnement de DDA soit favorable par rapport aux concurrents.

j) Direction Recherche et Développement :

La direction R&D travaille en étroite collaboration avec la direction marketing, en effet le premier doit satisfaire les exigences de la deuxième qui à son tour doit satisfaire les exigences et les attentes des consommateurs. Le rôle principal de la R&D est de maintenir l'innovation, tout en contribuant à l'augmentation de la productivité et la part de marché de l'entreprise.

Pour réaliser les projets définis par la direction marketing, l'équipe R&D se base sur la méthode GOOSE qui se divise en cinq étapes :

Figure N° 01 : la méthode Goose



2

Source : La direction R&D de DDA.

La première étape du processus est : « SELECT » ; à l'issue du brainstorming, on procède à la filtration des idées, on ne garde que les idées les plus innovantes.

La deuxième étape : « DEFINE » : l'idée retenue va devenir par la suite un concept (à quoi ressemblera le nouveau produit, quelles seront ses caractéristiques).

La troisième étape : « DEVELOP » : finaliser le concept, entreprendre la création du produit.

La quatrième étape : « IMPLEMENT » : dans cette étape, on procède aux essais industriels et à la validation du produit.

La cinquième étape : « LAUNCH » : C'est la dernière étape du processus, c'est là où on décide de lancer le produit sur le marché.

Ces étapes sont entreprises par l'équipe R&D qui se compose de :

j-1) Chef de département : Il supervise et gère les activités des responsables Projet leader, Essais industriels et Packaging.

j-2) Responsables Projet leader : Il y'a deux responsables qui mènent les projets définis par la direction marketing. Ces derniers peuvent être des projets de productivité (par exemple : essayer un nouvel arôme moins coûteux), ou des projets d'innovation (trouver de nouvelles recettes pour le lancement d'un nouveau produit). Les responsables projets leader participent également au brainstorming afin de proposer de nouvelles idées.

j-3) Responsable Essais industriels : Il planifie et établit des protocoles d'essais et se charge du lancement des nouveaux produits.

j-4) Responsable packaging : Il définit les plans des emballages, des maquettes et propose les bandes PS, c'est lui qui se charge également de la création des cahiers de charges relatifs aux emballages.

NB : tous les responsables de la direction participent au brainstorming.