

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE



UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU



FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES COMMERCIALES
MEMOIRE POUR L'OBTENTION DU DIPLOME DE MASTER

Option : Marketing et management des entreprises

THEME :

Stratégie d'intégration verticale : fondements
et modalités de mise en œuvre. Le cas de
l'ENIEM.

Présenté par Mr: M'ZYENE Djamal

Encadré par Mr : SADOUD Ahmed

Promotion : 2014-2015

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier particulièrement et vivement mon promoteur Mr SADOUD Ahmed pour avoir voulu diriger mon travail, ainsi de m'avoir conseillé et documenté durant tout mon cursus universitaire à l'université Mouloud MAMMERY de TIZI OUZOU. Je lui exprime aussi ma profonde gratitude pour sa grande patience, remarques, disponibilité et ses corrections qui m'ont été très précieuses pour l'aboutissement de ce modeste travail. Malgré qu'il a une charge de travail importante.

Mes sincères remerciements vont ainsi à Mr BATTACHE de nous avoir accompagné tout au long de ce master et d'avoir été compréhensif, patient et soucieux de ses étudiants auxquels ils donnent à chaque fois des conseils qui sont bénéfiques.

Je remercie ainsi monsieur MADOUCHE Yacine de m'avoir documenté et aidé tout au long de mon master et de ces conseils qui ne cessent de me donner sur la vie professionnelle et académique.

Sans oublier ceux qui travaillent à la bibliothèque de la faculté d'avoir été à la disponibilité de tous les étudiants de l'université Mouloud MAMMERY de TIZI OUZOU.

Mes remerciements vont également au responsable du département technique HAMZI Mahfoud pour avoir accepté de me recevoir, de répondre à mes entretiens qui portent sur la stratégie d'intégration verticale amont au niveau de l'ENIEM et de m'avoir donné tous les documents dont j'ai besoin pour pouvoir compléter mon cas pratique au niveau de l'unité froid.

Je remercié également Karima BELLAL de son aide précieuse et de ces orientations qui m'ont permis d'être en contact avec les différents responsables de l'entreprise.

Je tiens à remercier les membres de jury d'avoir accepté d'évaluer ce modeste travail.

DEDICACES

- ✓ **A mes très chers et adorables parents (Fazia et Mohammed).**
- ✓ **A mes sœurs katia et chanez yinou que j'aime beaucoup.**
- ✓ **A mon très cher grand-père Djedi Ramdane et Djida Dahbia et khalti ouerdia.**
- ✓ **A mes frères (khali Ali, khali Ahcen, Amar khalti, Mehdi et Yazid).**
- ✓ **A mes tantes (Nouara, Hayet, Kahina, Tassadit nagh et Dalila), a khalti saliha et khalti dalila ainsi qu'a massi, liza, axel, yanis, aris, mohammed, ahlem.**
- ✓ **A dada Rezki, yemma Dahbia, Ouiza, Fariza, Lilia, chafah et les autres et mon cousin Hakim et la maison de dada lhocine, morad, mustapha et les autres.**
- ✓ **A mon ami SAIDANI Farid que j'estime beaucoup, SITAHAR Saïd, Hocine TOUMI, AMARI Mohammed et mon cher adorable frère OUERDANE Sofiane.**
- ✓ **A Fazia KHETTAB.**
- ✓ **A tous mes amis (Amel OUAIDOUD, Sabrina WIKAN, Farida WIDJA, Meriem MERABTI, Amel REBREB et Lydia).**
- ✓ **A mes cousins.**
- ✓ **A la mémoire de tous ceux qui sont morts et particulièrement Ahcene ndada Rezki, Moh elhocine et Moh oukaci.**
- ✓ **A tous ceux qui me connaissent.**

SOMMAIRE

Remerciement

Dédicaces

INTRODUCTION..... 1

PREMIERE PARTIE

La stratégie d'intégration verticale et son contenu à partir du cadre théorique

Chapitre 1. Les stratégies et les modalités de croissance des entreprises

Introduction du chapitre 1 5

Section 1. Les stratégies d'entreprises..... 6

Section 2. Les modalités de croissance des entreprises.....25

Conclusion du chapitre 1.....36

Chapitre 2. Les fondements de la stratégie d'intégration verticale

Introduction du chapitre 2.37

Section 1. Intégration verticale : De quoi parle-t-on38

Section 2. Les approches en matière de fixation de la frontière de la firme...42

Section 3. Les déterminants et incidents juridiques de la stratégie d'intégration.....44

Section 4. L'apport des théories de la firme à la stratégie d'intégration verticale.....47

Conclusion du chapitre 2.....63

Chapitre 3. Quelques expériences de la stratégie d'intégration verticale et les industries industrialisantes.

Introduction.....	64
Section 1. Cas des deux entreprises Michelin et Zara.....	65
Section 2. Les industries industrialisantes.....	74
Section 3. l'évolution de la politique industrielle algérienne.....	80
Conclusion du chapitre 3.....	93

DEUXIEME PARTIE

L'ENIEM et sa décision d'orientation vers la stratégie d'intégration verticale amont

Chapitre 4. L'orientation de l'ENIEM vers le choix de l'intégration verticale amont.

Introduction.....	94
Section 1. Présentation générale de l'entreprise ENIEM.....	96
Section 2. Les stratégies de l'unité froid.....	109
Section 3. La stratégie d'intégration verticale dans le cas de l'ENIEM théories de la firme.....	121
Section 4. La stratégie d'intégration verticale et sa prépondérance dans le cas de l'ENIEM.....	126
Conclusion du chapitre 4.....	131
Conclusion générale.....	132
Bibliographie	136
Liste de tableaux.....	140
Liste de figures.....	141
Table de matières.....	142

Introduction

Introduction Générale

Les entreprises évoluent dans un environnement mouvant, caractérisé par les mutations provoquées par la mondialisation des marchés, le développement technologique, la complexité des relations, la multiplicité des risques et des incertitudes. Les études récentes ont montré que les entreprises internationales et nationales sont essentiellement marquées par l'application des modes de réalisation des choix stratégiques de plus en plus intégrés, qui se développent au rythme de la globalisation financière.

Les entreprises se préoccupent de leur survie, qui, désormais, apparaît comme une question stratégique déterminante pour leur devenir. La stratégie d'intégration verticale est une réponse aux fluctuations et bouleversements des marchés. Elle présente pour les pays en voie de développement, un meilleur moyen de s'intégrer harmonieusement dans l'industrie mondiale et faire face aux défis qui les attendent sur la voie du développement industriel et du bien être social.

Dans le domaine de distribution et de commercialisation des produits électroménagers, le nombre d'intervenants nationaux et étrangers augmente de manière progressive. Ils sont attirés par un marché en accélération. Cette dernière s'explique par la reprise des activités.

Les entreprises publiques créées pour être des monopoles dans les activités dans lesquelles elles opéraient, doivent désormais faire face à un nouveau contexte concurrentiel et stratégique. Il ne s'agit pas uniquement pour elles de faire face aux menaces introduites par ce dernier, Mais aussi exploiter les opportunités qu'il offre. Les entreprises de l'industrie de l'électroménager, qui feront objet de notre travail, est le cas des entreprises qui existent encore en gardant leur position dominante et résistent aux mouvements de l'environnement. La part de marché occupée avec l'ouverture des marchés par l'ENIEM est de 30%, en laissant les 70% aux concurrents qui sont nombreux vu les capacités d'absorption du marché algérien.

Le programme d'industrialisation vise la constitution de grandes entreprises publiques dans les différentes activités économiques. Ce programme était financé par les recettes des hydrocarbures, mais aussi par les emprunts extérieurs. Cette industrialisation permettrait au pays une indépendance et une autonomie vis-à-vis de l'extérieur.

Paradoxalement, cette situation a accentué la dépendance de l'Algérie de l'étranger. C'est ainsi que la chute brutale des prix des hydrocarbures en 1986 a réveillé les limites du modèle économique qu'elle a adopté.

Introduction Générale

La question qui est au centre de notre présente recherche, est d'identifier les fondements et modalités de mise en œuvre de la stratégie d'intégration verticale, et surtout de se demander si ce retard dans l'industrie électroménagère algérienne est dû à la non-application de la stratégie d'intégration verticale, qui va rendre l'entreprise autonome, au sens de développer des produits qui possèdent un avantage concurrentiel durable et non imitable.

La théorie des coûts de transaction et la théorie de l'agence sont des références que les économistes utilisent pour expliquer ce qui incite l'entreprise à s'intégrer verticalement.

Problématique

La restructuration organique de la SONELEC en 1983 a donné lieu à la naissance de plusieurs autres entreprises publiques dont l'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM) qui a dominé pendant longtemps cette industrie. L'ENIEM, malgré sa grande taille, voit ses parts de marché diminuées et sa survie menacée par l'arrivée des concurrents (CONDOR, SAMHA : SAMSUNG, CRISTOR, CONTINENTAL, HAIER.....etc.)

L'objectif de ce travail de recherche est d'étudier les stratégies d'intégration verticale amont à la lumière d'une entreprise nationale l'ENIEM

Pour cela, nous posons la problématique suivante :

Quels sont les fondements et modalités de mise en œuvre de la stratégie d'intégration verticale amont, et son application au niveau de l'ENIEM ?

La démarche consiste en premier lieu à examiner les modalités de réalisation d'un choix stratégiques (d'extension, de diversification, d'intégrations et spécialisation).

En deuxième lieu, la préoccupation consiste à saisir les déterminants des stratégies d'intégration verticale : quels sont les motifs incitant une entreprise à mettre en œuvre une stratégie d'intégration ?

En dernier lieu, de vérifier la faisabilité de la stratégie d'intégration verticale dans le cas particulier de l'ENIEM.

Introduction Générale

Hypothèses

- 1) La stratégie d'intégration verticale est une modalité de réalisation d'un choix stratégique, celle-ci permet à l'entreprise de réduire la dépendance de ses fournisseurs et surveiller l'environnement en amont de même que l'évolution des coûts et de technologies.
- 2) L'entreprise met en oeuvre une stratégie d'intégration verticale pour augmenter le contrôle de la valeur ajoutée du produit, accroître son pouvoir de marché, réduire ses coûts de transaction et la réalisation d'économies de production grâce à la suppression d'étapes logistiques liés au transfert physique des biens d'un site à un autre.
- 3) La stratégie d'intégration verticale est un choix stratégique envisageable. En réalité, celle-ci s'apparente aux stratégies de réintégration, car l'ENIEM avait déjà une expérience dans les segments à internaliser.

Intérêt du thème

Nous pouvons localiser l'utilité de description des stratégies d'intégration verticale à la lumière de l'exemple d'une entreprise nationale l'ENIEM à plusieurs niveaux :

D'une part, il permet aux dirigeants de l'ENIEM de mieux comprendre la stratégie d'intégration verticale, de saisir les enjeux des processus d'internalisation. D'une autre part, il permet de mieux cerner les déterminants de cette stratégie d'intégration verticale. Au plan global, La stratégie d'intégration verticale, en plus de l'emploi directe qu'elle génère, Elle permet d'utiliser les compétences disponibles, de contribuer à l'amélioration de la qualité du produit, de réduire l'incertitude et l'incomplétude des informations, de diminuer la facture des importations et de réduire les coûts de transaction.

Le tissu industriel en ALGERIE a été construit à partir des années 1970 et a nécessité des dépenses colossales. Sa conservation et son développement se heurte à des contraintes diverses qu'il convient d'identifier. La désindustrialisation est un fait incontestable en Algérie. C'est pour cette raison qu'on va étudier comment une entreprise qui a une réputation comme ENIEM peut en profiter de cette intégration verticale pour qu'elle puisse se hisser à un niveau de performance acceptable.

L'industrie de l'électroménager en Algérie résulte de la coexistence des entreprises privés et publiques. Ces dernières ont vécu le processus de transition vers l'économie de marché et elles continuent d'exister et de préserver un grand nombre d'emplois.

Introduction Générale

Méthodologie

Etant donné que l'objectif de ce travail est de voir comment l'entreprise l'ENIEM va s'intégrer verticalement. Pour pouvoir répondre à toutes ses questions et mener à bien notre travail de recherche, nous avons effectué :

- 1) Une recherche bibliographique et documentaire dans différentes bibliothèques au niveau national ; cela nous a permis de collecter des informations et des statistiques, tant quantitatives que qualitatives en rapport avec notre thème de recherche.
Sur la base des informations collectées, nous avons procédé à l'analyse, à l'interprétation et au traitement des informations recueillies.
- 2) Aussi nous avons effectué une étude du cas se rapportant à une entreprise publique algérienne (l'ENIEM). A ce titre, nous allons retenir une méthodologie de recherche empirique axée sur les entretiens libre avec les dirigeants de l'ENIEM afin de recueillir les données, analyser et interpréter les résultats d'une manière exhaustive.

Pour mener à bien notre recherche, nous avons structuré notre travail en deux grandes parties principales :

- 1) La première partie porte sur le cadre théorique des stratégies d'intégration verticale.

Cette première partie est composée de trois chapitres. Le premier chapitre intitulé : les stratégies et les modalités de croissance des entreprises. Ce premier chapitre est scindé en deux sections. La première section porte sur les stratégies d'entreprises et la deuxième section porte sur les modalités de croissance des entreprises.

Dans le deuxième chapitre, nous allons aborder les fondements théoriques de la stratégie d'intégration verticale.

Le troisième chapitre, pour les besoins de comparaisons, porte sur quelques expériences des mouvements d'intégration (MICHELIN et ZARA) et les particularité de cette stratégie dans le modèle des industries industrialisantes des années 1970.

La deuxième partie de notre travail intitulée les déterminants de la stratégie d'intégration verticale à partir du cas de l'ENIEM.

Cette deuxième partie est composée du 4^{ème} chapitre, nous allons aborder l'orientation de l'ENIEM vers le choix de l'intégration verticale amont.

PREMIERE PARTIE

**La stratégie d'intégration
verticale et son contenu à
partir du cadre théorique**

Chapitre 1

Les stratégies et modalités de croissance des entreprises

Introduction

L'objectif de ce premier chapitre est d'expliquer les stratégies et modalités de croissance des entreprises. Etant donné que les stratégies d'entreprises constituent des voies de développement stratégiques cruciales face à l'accélération des nouvelles technologies d'information et de communication et l'exacerbation de la concurrence.

Les stratégies d'entreprises (spécialisation, diversification, externalisation, internationalisation et intégration verticale) sont des choix stratégiques qui permettent aux firmes de garder leurs positions sur le marché et avoir une rentabilité et croissance élevée.

La croissance interne consiste pour la firme de créer elle-même les actifs. Elle correspond aux investissements engagés par l'entreprise pour se développer dans son environnement. Cette croissance interne est caractérisée par le degré du risque faible, mais elle a la particularité d'être lente. Nous pouvons dire que lors de la croissance interne, la firme se base sur ses moyens humains, matériels et financiers pour mettre en œuvre sa stratégie de développement.

La croissance externe consiste en l'achat d'actifs nouveaux formant le portefeuille d'actifs d'entreprises à racheter au niveau d'autres entreprises. L'acquisition de nouveaux actifs (physiques, matériels et humains) va permettre à la firme de développer son activité sur des marchés nouveaux et d'augmenter sa production dans son marché habituel. Lors d'une internationalisation, la meilleure panacée est la croissance externe, en raison du développement rapide et l'acquisition de compétence.

La croissance conjointe se réalise par le biais de la constitution de la société commune par un nombre restreint d'entreprises. Cette croissance contractuelle consiste à faire une alliance avec une autre firme et s'allier pour ne pas affronter tout seul la concurrence.

Section I. Les stratégies d'entreprises

Les stratégies d'entreprises consistent à les aider à renforcer leurs positions concurrentiels, les mettre à l'abri des menaces introduites par les concurrents qui utilisent des technologies avancées.

I. Les différentes stratégies d'entreprise

Les stratégies d'entreprise sont au nombre de quatre. Il s'agit de :

- Spécialisation.
- Diversification.
- Externalisation.
- Internationalisation.

I-1. La stratégie de spécialisation

La stratégie de spécialisation consiste à privilégier le renforcement et la consolidation des compétences au sein du métier originel de l'entreprise. La spécialisation n'est pas naturellement antinomique (qui constitue une antinomie, une contradiction entre deux lois ou deux principes) avec des logiques d'innovation ou de développement à l'international, à partir du moment où la cohérence avec le métier demeure.

I-1-1. Définitions de la spécialisation

La spécialisation s'opère suite à un mouvement préalable de diversification. Dans ce cas, l'entreprise opte pour un recentrage de ses activités par une logique de désengagement, en se focalisant sur le métier qui va lui générer du profit et augmenter ses chances de réussite, le tout en augmentant son pouvoir de négociation vis-à-vis des concurrents spécialistes dans le domaine.¹

Selon Olivier Meier : « la spécialisation consiste à privilégier le renforcement et consolidation des compétences au sein du métier originel de l'entreprise ».²

La pertinence de cette spécialisation existe quand les activités sont en pleines croissance, même si elles exigent de gros investissements. L'essentiel elles promettent un avantage concurrentiel durable sur le long terme. Lorsque l'activité de l'entreprise arrive à

¹ O. MEIER « fusions, acquisitions (stratégie, finance, management) », 3^{ème} édition, édition DUNOD, page 102.

² F. LEROY « Les stratégies de l'entreprise », 3^{ème} édition, op.cit, p 84.

maturité, le mieux est de réorienter sa stratégie en choisissant deux méthodes ; soit l'entreprise va délocaliser et lancer l'activité dans un autre pays où le marché est en phase de croissance et la matière première est disponible et à bon marché, soit elle va s'orienter vers un autre métier où elle aura une compétence distinctive.

A travers ça, nous pouvons dire que la spécialisation consiste à se concentrer sur une seule activité, c'est-à-dire en focalisant le portefeuille de ressources sur un seul métier. L'entreprise choisit la spécialisation, car il ya une limitation de ressources. La spécialisation impose aux entreprises de se concentrer sur leur domaine d'activité et de choisir leur potentiel de diversification.

A titre d'exemple,

L'entreprise Michelin a opté pour une stratégie de spécialisation, en choisissant de concentrer ses efforts de recherche et d'investissements sur le même type d'activité (domaine de pneumatique). Cette situation lui a permis d'avoir une position de leader sur le marché et de mieux répondre aux menaces des concurrents. La spécialisation de Michelin dans le pneumatique, lui a permis d'avoir la deuxième place avec un chiffre d'affaire de 16.4 Milliards d'Euros en dépassant les concurrents les plus puissants : le Japonais Bridgestone premier (19,1 milliards d'euros) et l'Américain Goodyear (15,4 milliards d'euros).

En 1997, la direction du groupe DANONE a fait le choix d'un recentrage de ses activités dans les domaines des produits frais, eaux minérales et biscuits. Après une forte période de diversification, il a en effet été décidé de recentrer le développement international du groupe sur 3 métiers clés, en se désengageant de nombreuses activités (emballages, bières, épiceries et pâtes alimentaires). Pour les dirigeants de DANONE, se spécialiser procure pour eux des bénéfices qu'ils n'auraient pu gagner avec la stratégie de diversification.³

I-1-2. Les avantages et limites de la spécialisation :

I-1-2-1. Les avantages de la spécialisation

La spécialisation consiste pour une entreprise à se recentrer sur une activité et commencer à la maîtriser pour réussir une différenciation dans la fabrication des produits et dominer les concurrents en ayant une meilleure maîtrise des coûts.

³ O. MEIER « fusions, acquisitions (stratégie, finance, management) », op.cit, p 103.

- **La domination par les coûts**

L'entreprise produit à des coûts inférieurs à ceux de ses concurrents. Pour cela, elle dispose de facteurs de production moins coûteux et/ou elle bénéficie d'une part de marché importante qui lui permet de bénéficier d'économies d'échelles et d'effets d'apprentissages.

- **La différenciation des produits**

Son produit est perçu comme unique par la clientèle, l'entreprise qui la pratique se place dans une position de monopole de fait et se met à l'abri des concurrents. La perception du produit comme unique par la clientèle donne une position de leader à l'entreprise.⁴

I-1-2-2. Les risques de la spécialisation

L'entreprise risque de se trouver dans une phase où le métier arrive dans la maturité ou déclin, ce qui va la placer dans une position défavorable vis-à-vis des concurrents du domaine, le risque de voir l'entreprise dans l'étape de maturité ou déclin qui est la résultante de la spécialisation peut l'induire en culbute totale. Dire culbute, peut rendre l'entreprise dans une situation de désinvestissement et faillite.

Les variations qui affectent l'environnement peuvent provoquer comme conséquences inévitables la menace et le non survie de l'entreprise.⁵

I-2. Stratégies de diversification

La stratégie de diversification correspond au développement dans un nouveau domaine d'activité stratégique. La concurrence oblige les entreprises à se trouver sur plusieurs fronts à la fois et à diversifier leurs activités. La diversification des activités de l'entreprise lui permet de perdurer dans le temps.⁶

I-2-1. Définition de la diversification

Selon Frédéric LEROY : « la diversification permet à une entreprise de sortir de son domaine d'activité d'origine et d'élargir son portefeuille d'activité ».⁷

⁴ C. PASCO/BERHO « marketing international », 4^{ème} édition, p 27.

⁵ O. MEIER « Dico du manager », édition DUNOD, p 191.

⁶ P. RAIMBOURG « management stratégique », édition Bréal, p 89.

⁷ F. LEROY, op.cit, p 75.

Selon DIEMER Arnaud, se diversifier consiste pour l'entreprise : « A se lancer dans des activités nouvelles pour elle, qu'il s'agisse de nouveaux produits et/ou de nouveaux marchés». ⁸

D'après Arnaud DIEMER, la diversification nécessite l'utilisation d'un nouvel ensemble de savoir-faire propre dans un nouvel environnement concurrentiel de l'activité dans laquelle l'entreprise pénètre. ⁹

A titre d'exemple

Pour un observateur extérieur, l'entrée de BIC dans le marché des rasoirs et briquets jetables pourrait être perçue comme étant une double diversification. En réalité, ce n'est pas le cas pour celui qui conçoit son métier comme étant la diffusion de produits grands publics jetables à base de plastique moulé. De fait, qu'il s'agisse de stylos, de rasoirs ou de briquets, les compétences nécessaires sont les mêmes. Les facteurs clés de succès liés à ces produits reposent essentiellement sur la même technologie (injection du plastique). Le marketing de masse (publicité, plv) et l'introduction dans une multitude de réseau de distribution adapté (grande distribution, tabacs). D'un point de vue stratégique, tous ces produits relèvent du même domaine d'activité et BIC signifie : « pas cher, vie décontractée, produits simples et pratiques ».

A travers cet exemple, on peut dire que BIC a un portefeuille de ressource (capacité de production, maîtrise de moulage, compétence marketing). Donc, BIC va se diversifier et partager ses ressources avec d'autres activités. ¹⁰

I-2-2. Les raisons de la diversification

Les raisons de la diversification sont :

- La diversification constitue un moyen pour l'entreprise d'atteindre certains de ces objectifs. Parmi ceux-ci, on peut citer la rentabilité, la croissance et la réduction des risques qui entravent les entreprises.
- La firme peut être confrontée à la phase de maturité du cycle de vie du produit, ou à une politique commerciale agressive de la part de ses concurrents. La diversification est un

⁸ D. ARNAUD, *www.oeconomica.net/private/cours/types de strategies.pdf*, p 17.

⁹ P. RAIMBOURG, *op.cit*, p 89.

¹⁰ J. J. LAMBIN « marketing stratégique et opérationnel », 7^{ème} édition, édition Dunod, paris, 2008, p 335.

moyen d'aménager cette contrainte, et permet de concilier la poursuite de la croissance avec la réalisation d'un profit acceptable.

- Les opportunités de croissance étant, souvent plus fréquentes que celles d'augmentation de la rentabilité, l'intensité de l'effort de diversification reflète alors la hiérarchie des objectifs poursuivis par la firme : maximisation du profit, ou volonté d'expansion en conservant une rentabilité satisfaisante.
- Réduire le risque de l'entreprise avec la diversification, c'est-à-dire l'amplitude des fluctuations du chiffre d'affaire et de ses résultats.¹¹

I-2-3. Les objectifs de la diversification

I-2-3-1. La réduction des coûts

La diversification permet une meilleure utilisation des potentialités de production de gestion et la réduction des stocks.

La firme diversifiée permet de créer des marchés internes à conditions plus avantageuses que celle d'un marché externe. Cette diversification interne permet de limiter des situations de sélection adverse (qui est un opportunisme du à des asymétries informationnelles, elle permet aussi de limiter les aléas morales dans le sens de savoir si ses salariés et ses clients ne sont pas contre mes intérêts).

I-2-3-2. La répartition des risques

La diversification se traduit par une forte stabilité du profit que pas un degré plus élevé de rentabilité : les jeux de recettes et de bénéfices sont régularisés et les probabilités de compensation interne des erreurs augmentent avec la diversification.¹²

La répartition des risques : l'échec dans un DAS peut être compensé par les résultats des autres DAS (effet de compensation entre les DAS ou de rattrapage). En d'autres termes, limiter les différences risques et les répartir entre plusieurs activités.

I-2-3-3. La recherche de survie

La diversification consiste à la mise e place continuelle de nouveaux produits afin d'assurer la continuité des entreprises.

¹¹ D. SOULIE « analyse économique et stratégie d'entreprises », sans numéro d'édition, édition EDICEF, p 167.

¹² Y. MORVAN « Fondements d'économie industrielle », 2^{ème} édition, édition Économica, p.p. 214, 215.

L'effet de génération qui consiste à élargir constamment l'éventail des produits, renforce de la sorte les chances de survie des unités.¹³

I-2-3-4. La réduction d'un pouvoir de marché

Les firmes diversifiées exercent des pressions sur les firmes qui sont spécialisées et surtout sur les clients et les fournisseurs.

I-2-4. Les types de diversification

L'entreprise doit se poser la question du rapport entre son métier d'origine et celui dans lequel elle souhaite entrer. Le nouveau métier peut être totalement différent ou au contraire présenter une certaine familiarité avec l'activité de base de l'entreprise.¹⁴

I-2-4-1. La diversification liée ou concentrique

Elle consiste à développer une ou plusieurs activités complémentaires à un produit-marché existant.¹⁵ Cette diversification liée consiste à améliorer la position concurrentielle de l'entreprise par l'entrée dans une nouvelle activité ayant des liens de proximités avec l'activité d'origine.¹⁶

Donc, la diversification liée est bénéfique pour l'entreprise : celle-ci va s'engager dans des activités qui ont des liens avec des activités actuelles. Ses liens peuvent être des points communs et générateurs de synergies. Puisque HONDA a exploité ses compétences de motoristes dans la moto, l'automobile, la formule 1, la tondeuse à gazon ou même les avions à réaction, tandis que canon s'est développée dans des appareils photos, les caméscopes, les photocopieuses, l'impression laser.

- Synergie de coûts

Elle est fondée sur les économies d'échelle et l'effet de taille. Exemple : Ford fabrique les mêmes plates formes de véhicules pour réaliser les économies d'échelle.

¹³ Y. MORVAN, op.cit, p 215.

¹⁴ F. LEROY, op.cit, p 77.

¹⁵ C. DEMEURE « aide mémoire marketing », 6^{ème} édition, édition DUNOD, p 111.

¹⁶ O. MEIER, « fusions, acquisitions (stratégie, finance, management) », op.cit, p 104.

- Synergie de revenus

Elles prennent souvent la forme de promotion croisée entre les activités, promotions qui bénéficient aux clients et permettent le développement de chacune des activités, c'est-à-dire partager par exemple un équipement pour fabriquer deux éléments différents. Une huilerie moderne qui fabrique de l'huile et du concentré à tomate. Elle permet d'éviter l'effet de saisonnalité.

I-2-4-2. La diversification conglomerale

Développer une ou plusieurs activités nouvelles auprès d'une clientèle nouvelle.¹⁷
La diversification conglomerale permet à l'entreprise de s'engager dans des activités sans liens avec les activités d'origines, c'est-à-dire elle pénètre des domaines d'activités différents de son activité principale en pratiquant une politique de conglomérat et en s'appuyant sur un savoir faire commun, lié généralement à ses compétences en matières de gestion et d'organisation.¹⁸

I-2-5. Les voies de la diversification

L'entreprise s'appuie sur trois voies principales pour se diversifier : La dimension géographique, la dimension filière et la dimension activité.

I-2-5-1. La dimension géographique

Dans cette dimension, l'entreprise sort de son marché pertinent et s'attaque à une autre zone où les facteurs clés de succès sont divergents. Les réseaux et les règles de distribution changent d'une zone à une autre, même si les produits fabriqués et vendus par l'entreprise sont les mêmes.

I-2-5-2. La diversification verticale (l'intégration)

L'acquisition des compétences spécifiques, la croissance et renforcement du potentiel concurrentiel de l'entreprise dans son métier d'origine sont le résultat de l'intégration vers l'amont ou vers l'aval.¹⁹

¹⁷ C. DEMAURE, op.cit, p 111.

¹⁸ F. LEROY, op.cit, p 82.

¹⁹ Stratègor, 4^{ème} édition, « politiques générales de l'entreprise », édition Dunod, p 210.

I-2-5-3. La diversification horizontale

Les domaines d'activités qui sont abordés par l'entreprise sont différents de ceux de l'activité principale. Ces activités nouvelles s'appuient souvent sur des synergies et des complémentarités.²⁰

I-2-6. Les risques de la diversification

- Sur le plan interne, le risque d'alourdissement de certaines charges. Pour décider, exécuter et contrôler une diversification, l'entreprise doit collecter et traiter des informations nombreuses, aussi interne (disponibilités des ressources) qu'externes (recherche permanentes des possibilités d'investissements).
- L'augmentation de la taille et du nombre des activités. Pour éviter l'apparition d'une inefficacité croissante dans le fonctionnement de l'entreprise, il est nécessaire de mettre en place des structures internes (formes multi-divisionnaire, en particulier) adapté à cette nouvelle situation.
- Le risque d'accroissement de la vulnérabilité sur le plan externe constitue l'un des inconvénients majeurs de la diversification. Il faut, en effet, que l'entreprise atteigne la taille critique pour tous les produits qu'elle offre, ce qui nécessite, bien souvent, des investissements massifs et indivisibles. Il faut aussi que la diversification soit faite en temps voulu. Une diversification prématurée ou tardive fragilise l'entreprise non seulement sur son activité nouvelle, mais aussi sur ses produits anciens, notamment par l'importance des ressources qu'elles mobilisent, et par les effets induits qu'un échec peut avoir sur la réputation de la firme.²¹

I-3. La stratégie d'externalisation

L'externalisation devient de plus en plus un moyen d'action stratégique en vogue, qu'il s'agisse du processus de fabrication ou de sous processus, de composantes qui sont assemblées par un sous traitant, de maintenance, de manutention, de logistique, de gardiennage, l'informatique de restauration, de recherche, de formation, de facturation, paie, dépannage, centre de service client, etc....

²⁰ Stratègor, ibid. p 212.

²¹ D. SOULIE, op.cit, 167.

I-3-1. Définition

Selon Frédéric Leroy : « l'externalisation consiste, pour l'entreprise, à restreindre son champ d'action, à se concentrer sur un petit nombre d'opérations et à confier le management des autres fonctions à des partenaires ».

En premier lieu, l'externalisation concerne les activités périphériques telles que : maintenance, courriers et archives, entretien de locaux, gardiennage, restauration, informatique, logistique, conseil juridique, traitement de la paie, recrutement. Mais des activités comme la production, la recherche et développement peuvent aussi être externalisées.²²

I-3-2. Les raisons de l'externalisation

- La réduction des coûts

L'externalisation permet à l'entreprise de réduire ses coûts et de gagner en compétence.

- Meilleure qualité

Pour traiter des différends complexes et avoir des compétences spécifiques et des moyens d'analyses qui dépassent les concurrents en les écartant, l'externalisation est la meilleure panacée. 33% des prestataires des services disposent de ces qualités.

Meilleure qualité dans le sens de se recentrer sur le cœur de métier et laisser le niche domaine pour les entreprises naissantes, ceux qui pouvaient faire mieux que nous leurs activités doivent être vus comme étant des leaders. Ce que le directeur financier d'Essilor a déclaré lors de son intervention.

- Organisation (28%)

Les efforts de coordination d'une activité en interne sont souvent supérieurs aux coûts de transaction avec un sous-traitant. Par exemple : en 2008, aucun groupe pharmaceutique, même dans le top 5 mondial, ne dispose d'une organisation capable de suivre toutes les pistes de recherche. Les grands laboratoires externalisent une partie de recherche et développement sur les biotechnologies.

²² F. LEROY, op.cit, p.p. 91, 92.

- Souplesse

Avec l'externalisation, les coûts fixes seront transférés en coûts variables. Plus de 25% des entreprises qui ont adopté cette démarche ont pu se hisser et être parmi les leaders dans leurs domaines. L'incertitude est supportée par le prestataire et permet à la grande entreprise de gagner en flexibilité.²³

I-3-3. Les conditions pour réussir l'externalisation

Pour réussir l'externalisation, il est utile de disposer d'une check liste afin de ne pas négliger un des nombreux aspects de la démarche

- 1) En premier lieu, l'entreprise définit son cœur d'activité: quand l'entreprise externalise un des composants fondamentaux, la vision traditionnelle de l'entreprise lui interdit d'externaliser les activités clés comme la recherche et développement et aussi suicidaire. L'externalisation devient une source d'avantage si l'entreprise ne maîtrise pas l'activité. Avec le développement technologique, il ya même des activités de base comme la recherche et développement qui sont confiées à des cabinets et spécialistes externes.
- 2) Une vision claire des fonctions sans risques et de celles qui peuvent devenir à terme stratégiques ou sensibles.
- 3) Un comité de pilotage engagé qui évaluera tous les avantages et inconvénients de l'externalisation et toutes ses implications.
- 4) Une analyse détaillée de la fonction externalisée, de ses coûts et des aspects liés à la qualité et à la satisfaction des clients internes et externes, l'entreprise externalise une activité et avec le temps, elle va découvrir qu'elle a les moyens et ca lui revient moins chers que son externalisation.
- 5) Un cahier de charge détaillé qui comporte une description complète et parfaite de l'opération, des ressources et moyens à mobiliser, des indicateurs de qualité. si l'opération nécessite des moyens faramineux, l'entreprise ne va pas l'externaliser. elle va la développer en interne.
- 6) Le choix du partenaire en examinant pérennité, compétences, moyens, coïncidences des intérêts et politiques à long terme.

²³ M. CARTIER « Maxi fiches de stratégies », édition Dunod, paris 2010, p.p. 74,75.

- 7) Le traitement du problème du personnel repris par le sous-traitant. Ce point est important sur le plan juridique et social et fait partie souvent des négociations des accords.
- 8) Une stratégie de communication avec le personnel pour éviter la démotivation et les inquiétudes concernant les emplois.
- 9) L'organisation d'un transfert d'activité sans risque de discontinuité ou ennuis de passages.
- 10) La valeur des interfaces humains ; il est important de prévoir de part et d'autres comment seront assurés les relations et par qui.
- 11) Un suivi irréprochable des fournitures de prestations. C'est-à-dire suivre la mise en place par ce contrôleur interne de tous les indicateurs de progrès de qualité de fournitures prévues au contrat et en faire un tableau de bord surveillé en permanence.²⁴

I-3-4. Les diverses modalités d'externalisation

Il existe six modalités d'externalisation. Il s'agit de :

- **La sous-traitance,**
- **La fourniture spéciale,**
- **La fourniture banale,**
- **La cotraitante,**
- **La commission,**
- **La concession.**
- **La sous-traitance**

Le donneur d'ordre confié à son partenaire une tâche définie avec précision. Est un contrat par lequel une entreprise demande à une autre entreprise de réaliser une partie de sa production ou des entreprises auxquelles sont agréées certaines parties de travail. Le sous-traitant est différent du simple fournisseur car il fabrique un produit conçu par le commanditaire ou, souvent, en commun avec lui. Le produit est fabriqué par le sous-traitant pour le compte exclusif du commanditaire et ne porte pas son nom. Rapport aux directives du commanditaire.

²⁴ J. BRILMAN, op.cit, p.p. 557,558.

- **La fourniture spéciale**

La fourniture spatiale correspond à la situation où le partenaire fournit des éléments respectant des contraintes, mais dont il conserve la propriété industrielle.

- **La fourniture banale**

La fourniture banale s'en tient à la cession de prestations normalisées.

- **La cotraitante**

Cas où les deux partenaires assurent en commun la production d'un bien.

- **La commission**

Cas où un partenaire assure une fonction : la vente, l'achat, l'affacturage, par exemple. Le partenaire étant rémunéré par une commission.

- **La concession**

La licence, la franchise qui permet d'accroître les ventes, sans trop investir. Après quelques années d'expériences, l'externalisation apparaît moins fructueuse que ne l'espèrent ses promoteurs. Ils rêvaient en effet d'une entreprise virtuelle, limitée au rôle d'interface entre de multiples corps de métiers réunis par un projet commun. Or, l'externalisation devient dangereuse lorsque le métier externalisé est maîtrisable par l'entreprise et cette entreprise veut l'externaliser pour se dégager de certains métiers et se recentrer sur le métier le plus lucratif qui va lui générer beaucoup du gain.²⁵

I-3-5. Les risques de l'externalisation

L'externalisation est exposée à plusieurs risques, qui peuvent mettre les entreprises dans des positions défavorables :

I-3-5-1. Perte de compétences

Elle entraîne la perte d'expertise si l'externalisation va toucher aux fonctions clés comme la recherche et développement. Mais maintenant même si elle touche aux fonctions clé, elle y'aura pas de risques si les cabinets externes sont satisfaits par l'entreprise.

²⁵ J. P. HELFER « Management stratégique et organisation », 7^{ème} édition, édition VUIBERT, 2008, P.P. 241, 242.

I-3-5-2. Dépendance vis-à-vis du partenaire

Des comportements opportunistes seront créés par le partenaire en raison de l'abandon de l'autorité hiérarchique pour une gouvernance par le marché et en raison aussi du temps qu'il faut consacrer pour que la personne externe à laquelle on confié la tâche sera en mesure de nous livrer les informations dont on a besoin au moment opportun pour ne pas avoir du retard dans la réalisation des projets.

I-3-5-3. Tensions sociales

Parmi les répercussions néfastes du faire-faire, figure en premier lieu la dégradation dans le sens du collectivisme qui va entraver le déroulement de l'activité de l'entreprise d'une manière judicieuse, donc, il faut savoir se doter d'un sens de communication et avoir comme clés en mains un bon comportement vis-à-vis des employés, un sens de communication et un bon bagage de parler les choses en faveur de l'entreprise.²⁶

I-4. La stratégie d'internationalisation

L'internationalisation relève d'un processus d'apprentissage où le temps joue un rôle important pour l'acquisition des compétences requises par la diversité des marchés et la conception d'une stratégie véritable de coordination des activités. Cette internationalisation conduit à l'émergence de puissantes entreprises multinationales qui ont dominé le monde des affaires.

I-4-1. Définition

Selon Jean-Pierre HELFER : « l'internationalisation, conduit à accroître l'engagement des entreprises dans des opérations multinationales, devient un passage obligé plus qu'un choix parmi d'autres. Contrainte existentielle, l'internationalisation prend des formes multiples, depuis l'exportation jusqu'à la globalisation de la stratégie».²⁷

I-4-2. Les facteurs de l'internationalisation

I-4-2-1. Les facteurs commerciaux

- L'étroitesse du marché national ou sa saturation

La dimension réduite du marché national pousse l'entreprise vers les marchés étrangers.

²⁶ M. CARTIER, op.cit, p 75.

²⁷ J.P. HELFER, op.cit, p 210.

Exemple : Nestlé a rapidement développé son activité hors de suisse vu l'étroitesse du marché local.

10% d'entreprises finlandaises exportent depuis et dès leur création.

- **La spécialisation de l'entreprise**

Pour certaines activités spécifiques, le marché ne peut se limiter à un territoire national compte tenu du faible nombre d'acheteurs potentiels.

- **La régulation des ventes de l'entreprise**

Le ralentissement de la croissance économique peut être compensé, du moins en partie, par des commandes en provenance de l'étranger, les différentes économies nationales ne se trouvent pas en phase. L'exportation permet de répartir les risques conjoncturels.

Cette régulation des ventes permet une meilleure répartition utilisation de l'appareil productif et une plus grande maîtrise des coûts de production.

I-4-2-2. Les facteurs industriels

- **La recherche d'économie d'échelle**

L'élargissement des débouchés permet à l'entreprise qui produit en plus grande quantité, d'abaisser ses coûts unitaires. Elle améliore alors sa compétitivité-prix qui peut induire de nouveaux débouchés.

L'activité internationale permet d'amortir les coûts de recherche développement indispensable à l'entreprise sur un plus grand nombre d'unités et donc d'abaisser les prix de lancement.

- **L'abaissement des coûts de production : l'investissement à l'étranger permet :**

- D'exploiter les opportunités offertes par des coûts avantageux de facteurs de production (matières premières et travail).
- D'accéder plus facilement à des ressources financières, tant sur le marché national que sur le marché d'implantation.
- D'échapper à certaines réglementations dans le domaine fiscal, social, de la protection de l'environnement.

I-4-2-3. Les facteurs d'environnement

- Le décloisonnement des marchés rendu possible après 1945 par la mise en place du système monétaire international et les accords du GATT s'est traduit par un fort développement des échanges internationaux.
- Cet environnement favorable aux stratégies d'internationalisation permet aux entreprises qui les adoptent d'accroître leur volume d'activité (effet-volume) et de pratiquer des politiques de marges différenciées selon l'élasticité prix des différents marchés (effet-revenu).

I-4-2-4. Les facteurs d'opportunité

- Une demande spontanée

À l'occasion d'une manifestation commerciale, à la suite d'une demande d'information par courrier, d'une rencontre fortuite de représentants d'entreprises, la firme peut découvrir qu'il existe une demande à l'étranger pour ses produits,

- Une demande excédentaire

L'exportation peut être abordée dans un premier temps comme le moyen d'écouler des stocks de produits conçus pour le marché national et que celui-ci ne peut absorber. L'exportation est le premier pas d'une authentique démarche d'internationalisation.

- La motivation du dirigeant

La formation du dirigeant, le fait d'avoir vécu à l'étranger et de parler des langues étrangères, son degré de connaissances de l'exportation son goût de l'innovation et du risque, son ouverture d'esprit sont autrement de caractéristiques d'un profil et d'un comportement propice à l'exportation.²⁸

I-4-3. Les étapes de l'internationalisation

L'internationalisation est une stratégie poursuivie par l'entreprise qui dispose d'un capital financier, humain et matériel. Cette stratégie lui permettrait d'avoir une position favorable sur des marchés où la concurrence est très rude et féroce. Pour réussir sa stratégie d'internationalisation d'une manière correcte et déductive, l'entreprise doit suivre un enchaînement d'étapes qui sont citées ci-dessous :

²⁸ François DAVID « Marketing international », 4^{ème} édition, édition Dunod, p.p. 28, 29, 30, 31.

I-4-3-1. La firme exportatrice

L'exportation constitue la première étape de l'implantation d'une firme à l'étranger ; et c'est également la plus simple.

La production sera faite dans le pays d'origine de l'entreprise et cette dernière va uniquement apporter des adaptations à ses produits afin d'avoir une correspondance aux caractéristiques de la demande et de la réglementation des pays de destinations.

- L'exportation directe

Exporter directement, permettrait à l'entreprise, de gagner en avantages, d'échapper aux imperfections des courtiers et des exportateurs. Ces derniers cherchent uniquement à satisfaire leur propre intérêt. Elle mettrait l'entreprise de plus en plus dans une position favorable.

- L'exportation indirecte

L'exportation indirecte se fait par des courtiers, à des exportateurs spécialisés ou à des sociétés de commerce international. Créé entre le client étranger et le fournisseur national un écran qui empêche toute véritable connaissance ainsi que la réelle pénétration du marché étranger.

- L'exportation associée

La mise à disposition des PME des réseaux étrangers des grandes entreprises. Plusieurs entreprises exportatrices ayant le même pays d'origine et des secteurs d'activités voisins. Les firmes se réunissent pour constituer des groupements d'exportateurs qui se dotent, grâce aux contributions des anticipateurs, des moyens communs de prospection et de vente.

I-4-3-2. Le réseau de distribution à l'étranger

La deuxième étape de l'internationalisation est la constitution de réseau de distribution à l'étranger, mais l'approvisionnement et la production sont toujours effectués dans le pays d'origine.

Le réseau de distribution permet à l'entreprise d'accélérer le processus d'apprentissage, bénéficié des économies d'échelles liées à une diffusion internationale de ses produits lorsque le marché national est trop insuffisant, accroître ses résultats.²⁹

²⁹ Michel DARBELET « l'essentiel sur le management », 5^{ème} édition, édition BERTI, Alger, p.p. 468, 469, 470.

I-4-3-3. La multinationalisation

La rationalisation du processus productif et de la logistique d'ensemble constitue l'aspect primordial de cette étape 3 :

L'amélioration de l'organisation d'ensemble de l'entreprise. S'y retrouvent associées, avec une exigence d'intégration des principales fonctions : marketing et vente, de l'organisation et productions et logistiques.

La nécessité de disposer de système d'information étendu, performant et intégré, dont la capacité à enregistrer, traiter et transmettre constitue un élément vital de leur survie comme de leur expansion, à cette échelle.³⁰

I-4-4. Les stratégies internationales

I-4-4-1. La stratégie multidomestique

La stratégie multidomestique consiste pour l'entreprise à adapter les produits et services à la demande locale. Elle entraîne une forte dispersion des activités de la chaîne de valeur, même si quelques activités restent concentrées comme la finance.³¹

I-4-4-2. La stratégie globale

La stratégie globale consiste à proposer sur l'ensemble de sa zone de couverture des offres standardisées, conçues et fabriquées dans quelques implantations centrales. L'objectif de cette stratégie est de dégager des économies d'échelles. Les activités génératrices de valeur sont généralement concentrées dans un nombre limité d'implantation. Exemple de Boeing dont ses activités principales sont implantées aux U.S.A.³²

I-4-4-3. La stratégie transnationale

La stratégie transnationale consiste à concilier deux paradoxes : l'efficience globale à travers une forte intégration des activités et donc une recherche d'économies d'échelle et une forte adaptation des produits et services à la demande locale. Cette stratégie entraîne cependant des problèmes au niveau de l'organisation.³³

³⁰ Jean-Paul LEMAIRE « stratégies d'internationalisation, nouveaux enjeux d'ouverture des organisations, des activités et des territoires », 3^{ème} édition, édition DUNOD, page 383.

³¹ M.CARTIER, op.cit. p 60.

³² Gerry JOHNSON, op.cit, p 367.

³³ M. CARTIER, op.cit, page 60.

Ces stratégies transnationales impliquent des investissements énormes et une adaptation aux exigences locales. Elles impliquent les stratégies dispersées géographiquement dont le degré de coordination est élevé.

I-4-4-4. La stratégie multinationale

Consiste à implanter les activités de l'organisation dans des zones géographiques distinctes et à adapter l'offre aux spécificités locales. Cette approche a été utilisée par de nombreuses entreprises.³⁴

I-4-5. Les avantages de l'internationalisation

Trois types d'avantages potentiels selon DUNING, 1981, ces avantages mettent les entreprises dans des positions favorables à développer leurs compétences à l'international.

I-4-5-1. Des avantages spécifiques et non monopolistiques

Des forces particulières détenues par l'entreprise, telles qu'une supériorité technologique, de talents managériaux en matières internationales, une différenciation des produits, etc. peuvent justifier l'option pour l'internationalisation.

I-4-5-2. Des avantages de localisation

Par rapport aux coûts des facteurs dans les pays d'accueil, à leurs infrastructures, à l'existence de consommateurs potentiels.

I-4-5-3. Des avantages d'internationalisation

Ceux qui sont liés à l'organisation interne de l'entreprise, laquelle permet de réduire des coûts de transaction, de mieux contrôler les opérations productives, la qualité des produits, etc.³⁵

I-4-6. Les risques de l'internationalisation

I-4-6-1. La sous estimation des coûts

En raison de la difficulté de l'obtention de l'information et son contrôle. Ce qui bouleverse et rend les entrées (recettes) attendues d'un nouveau marché ont été surévalué et la sous évaluation des coûts.

³⁴ Gerry JOHNSON, op.cit, page 367.

³⁵ Alain DESREUMAUX « Stratégie, synthèse de cours et exercices corrigés », édition PEARSON, page 135.

Les erreurs sont citées ci-dessous :

- L'existence de coûts cachés d'accès au marché.
- La sous évaluation des coûts d'exploitation des marchés imputables à une mauvaise appréciation des avantages compétitifs des concurrents, des alliances existantes sur le territoire étranger entre partenaire locaux ou étrangers, publics ou privés.

I-4-6-2. L'environnement international incontrôlable. Cette complexité est due :

- Des modifications réglementaires ou législatives en particulier en matières douanières.
- Les variations des taux de change.
- L'instabilité politique qui engendre le risque pays.³⁶

³⁶ C.PASCO/BERHO « marketing international », 4^{ème} édition, édition Dunod, p.p. 31, 32.

Section 2. Les modalités de croissance des entreprises

La croissance est l'augmentation régulière des quantités produites. On parle ainsi de la croissance d'une entreprise. Cette augmentation peut s'obtenir soit par la croissance interne, par la croissance externe ou bien par la croissance conjointe qui permettent à l'entreprise d'avoir un niveau de performance plus élevé. Elle signifie aussi une augmentation vertigineuse sur une longue période de la production et des dimensions intrinsèques de l'entreprise³⁷ Le développement par la croissance interne, externe ou conjointe permettent la mise en oeuvre des stratégies de spécialisation ou de diversification, donc des stratégies qui sont entièrement industrielles qui vont permettre à l'entreprise de faire la concurrence avec les concurrents les plus puissants dans le domaine et faire face à la mondialisation globalisation qui est devenu une variable inévitable de nos jours (intensification de la concurrence, complexité de l'environnement, bulles imprévisibles et changement dans la sphère économique et marchande).³⁸

II-1. La croissance interne

II-1-1. Définitions

Selon Olivier MEIER : « La croissance interne est un mode de développement qui fonde sa croissance sur la gestion et la valorisation de ses ressources internes ». ³⁹

Selon Manuel CARTIER : « la croissance interne ou organique correspond à l'émergence de capacités nouvelles au sein de l'entreprise. Elle résulte de la combinaison de moyens productifs, qu'ils soient préexistants dans l'entreprise ou achetés sur les marchés (du travail, des biens d'équipement ou de la technologie, etc. ». ⁴⁰

II-1-2. Les modalités de croissance interne

Il existe trois modalités pour que la firme puisse réaliser sa croissance interne, ces deux modalités permettent à la firme de créer soit elle même les actifs, de fusionner avec une autre firme pour réaliser sa croissance ou bien de s'allier avec une autre entreprise en réalisant sa croissance contractuelle.

³⁷ O. MEIER, « Dico du manager », édition Dunod, Paris, 2009, page 61.

³⁸ Stratègor, 3^{ème} édition, édition Dunod, paris, 1997, p155.

³⁹ O. MEIER, op.cit, p61.

⁴⁰ M. CARTIER, op.cit, p 62.

II-1-2-1. Soit les unités produisent elles-mêmes les actifs physiques (ou intellectuelles) nécessaires à leurs expansions, cela veut dire la création d'actifs se fait par l'entreprise elle-même (bâtiments, industriels, commerciales et fonctions). Cela peut tarder l'entreprise quant à la poursuite de son développement. Mais permet à la firme de posséder un avantage et maîtriser le processus de production.

II-1-2-2. Soit les unités les acquièrent auprès des tiers fournisseurs, comme les notes J. parent, croissance interne ne signifie pas repli sur soi-même et absence de relations avec l'extérieur. Tels que la location, le leasing qui est un moyen de financer l'acquisition d'un matériel ou toute autre modalité qui permet aux entreprises en croissance d'acquérir la disposition d'actifs spécifiques.

L'acquisition dans cette hypothèse se fait en général par achat. Mais elle peut s'opérer par des procédés moins répondus.⁴¹

II-1-3. Les avantages de la croissance interne

- Les entreprises préfèrent de développer les innovations en interne, car c'est une meilleure façon d'acquérir et de renforcer la capacité stratégique indispensable au maintien de l'avantage concurrentiel et pouvoir perdurer dans le temps à travers l'avantage acquis par l'entreprise.
- Quand on veut être le premier à avoir adopté et introduit des innovations radicales, ce qui ne peut se faire en faisant recours aux acquisitions ou aux alliances, c'est pour ça qu'il est préférable de recourir à la croissance interne.
- La croissance interne permet d'obvier aux traumatismes et aux entraves qui découlent des fusions, quand les traditions, les cultures, les attentes et les comportements des deux organisations doivent être mêlés ou abandonnés.⁴²
- Elle permet aux entreprises disposant de moyens limités de croître sans remettre en cause leur équilibre financier et leur indépendance, en l'occurrence, elle induit un caractère lié aux dépenses des investissements.
- Elle est considérée comme étant une possibilité d'améliorer le climat social en offrant des perspectives de carrière et de promotion au personnel, en participant à la motivation de la ressource humaine afin qu'il y'aura pas de déperdition de la compétence pour que l'entreprise aurait ce qu'elle voulait.

⁴¹ Y. Morvan, op.cit, p 186.

⁴² G. JOHNSON « stratégie », 7^{ème} édition, édition Pearson, Paris, 2005, p 441.

- Elle est adoptée pour l'exploitation d'un domaine dont lequel l'entreprise dispose de l'expérience, de savoir-faire et de ressources.⁴³

II-1-4. Les inconvénients de la croissance interne

La croissance interne est avantageuse pour les entreprises qui l'utilisent pour se développer rapidement. Cette croissance doit suivre l'évolution pour ne pas être délaissée et surtout que les outils et technologies à développer peuvent prendre du temps. Ce qui met l'entreprise dans une position défavorable par rapport aux concurrents du même domaine. Donc, cette croissance possède des risques que l'entreprise doit prendre en compte pour pouvoir résister aux fluctuations et perturbations de son environnement.

- C'est un processus long, car l'investissement se réalise sur le long terme. ce processus ne va pas permettre à l'entreprise de se développer aussi rapide que la concurrence. La technologie que l'entreprise développe peut être dépassée en raison de la longueur du processus.
- La réalisation des investissements, notamment de capacités, ce qui peut exiger plusieurs années et va entraver le bon déroulement de l'activité de l'entreprise. Car plus la réalisation de l'investissement prend du temps, plus cet investissement peut devenir obsolète en raison de la mondialisation et la concurrence féroce.
- C'est difficile que les diverses ressources de l'entreprise pourront progresser au même temps. Cela en raison des fluctuations imprévues qui interviennent au moment inattendu par l'entreprise.
- Les délais d'apprentissage correspondant au temps nécessaire pour acquérir de l'expérience et savoir coordonner efficacement les différents éléments réunis.
- Les délais d'adaptation et d'ajustement de la croissance interne peuvent constituer des temps de réponse excessifs dont profiteront les entreprises déjà installées sur le marché, pour élaborer une stratégie mirant à conforter leur position ou même éliminer le concurrent potentiel.

⁴³ M. DARBELET, op.cit, p 441.

- Ce qui pourra aussi limiter les possibilités de l'entreprise sont les contraintes financières. Les PME ont des difficultés à avoir des moyens financiers nécessaires.⁴⁴
- Le développement des activités en interne est significativement plus coûteux que l'acquisition des organisations qui détiennent déjà les ressources et compétences convoitées.⁴⁵

II-2. La croissance externe

La croissance externe est le fait que les capacités de production acquises par les entreprises qui se développent sont déjà en activité et ne cessent pas de fonctionner, cette particularité de la croissance externe permet à l'entreprise d'accélérer son rythme de production.

II-2-1. Définition

La croissance externe consiste à procéder par acquisition d'actifs déjà existants ; on parle de façon courante de croissance par fusion/acquisition. Cette croissance externe désigne une croissance basée sur le rachat de concurrents ou sur une politique de rapprochement vis-à-vis des concurrents. La fusion désigne la dissolution de sociétés existantes et au rassemblement de leur actif dans une société nouvelle créée à cet effet. L'absorption se réalise quand la société a acquis le patrimoine d'une société absorbée qui se trouve dissoute.⁴⁶

Selon Michel MARCHESNAY : « la croissance externe résulte du développement de l'entreprise par l'acquisition de tout ou partie d'entreprises existantes ».⁴⁷

II-2-1. Les caractéristiques de la croissance externe

La croissance externe se focalise sur un nombre de caractéristiques qui leur permettrait de résister aux fluctuations qui touchent l'environnement économique de l'entreprise.

- Elle est discontinue et épisodique, alors que la croissance interne est un processus irrégulier mais continu.

⁴⁴ D. ARNAUD, op.cit, p5.

⁴⁵ G. Johnson, op.cit, p 441.

⁴⁶ L. MELBOUCI « le modèle des entreprises publiques algériennes échec où fin de mission », édition el- Amel, p114.

⁴⁷ M. MARCHESNAY « Management stratégique », édition de l'ARDEC, 2004, p 189.

- Elle est multiforme quant aux modalités de sa réalisation, notamment du point de vue juridique (fusion, absorption, scission, filiale, participation).
- Elle est enfin complexe et longue à préparer, à réaliser notamment du point de vue de changement à opérer dans des structures d'organisation pour obtenir un ensemble cohérent, coordonné et efficace.⁴⁸

II-2-2. Les modalités de la croissance externe

Deux points sont à prendre en considération, le premier est le coté juridique et le deuxième est le coté financier. On se focalisera sur le coté financier

II-2-2-1. D'un point de vue juridique

La croissance externe a pour effet de regrouper des patrimoines. Il peut s'agir de fusion, fusion-absorption et apport partiel d'actif :

- La fusion

La fusion est une opération par laquelle deux sociétés décident de réunir leur patrimoine pour n'en former qu'une seule. Il y a transmission du patrimoine à la société nouvelle. La fusion se réalise par entente de deux entreprises et dissolution de sociétés existantes et au rassemblement de leurs actifs dans une autre société nouvelle.

- La fusion-absorption

La fusion absorption a pour conséquence de faire disparaître la société absorbée. Ainsi, une seule société subsiste et reçoit à titre d'apport les actifs de l'autre société.⁴⁹

Cette fusion absorption se traduit par une augmentation de capital pour la société qui subsiste (société absorbante) et par la disparition de la société absorbée.⁵⁰

- L'apport partiel d'actifs

L'apport d'actif partiel se caractérise par l'apport d'une partie du patrimoine à une société nouvelle ou déjà existante. (Stratégie de prise de participation).⁵¹

L'apport d'actifs partiels signifie qu'il y a cession d'une partie des activités d'une société à une autre en échange de titres nouveaux de cette dernière.

⁴⁸ D. ARNAUD, op.cit, p 5.

⁴⁹ S. BERDEK EL YOUNSI « cours de stratégies d'entreprises », ISET Djerba, p 83.

⁵⁰ A. HOUNOUNOU, « 100 fiches pour comprendre le management », édition BREAL, paris, p 204.

⁵¹ S. BERDEK EL YOUNSI, op.cit, p 83.

II-2-2-2. D'un point de vue financier

La croissance externe a des effets juridiques dans le sens que les entreprises peuvent fusionner entre elles, ou l'une est absorbée par l'autre et perd son identité juridique. Les modalités financières de cette croissance externe concernent :

- **Le ramassage boursier**

Le ramassage boursier consiste en l'achat discret en bourse des actions de l'entreprise visée.

- **L'offre publique d'achat**

L'offre publique d'achat veut dire qu'une société annonce publiquement aux actionnaires d'une autre société qu'elle est prête, sous la surveillance des autorités boursières, à acheter leurs titres à un prix supérieur aux cours cotés en bourse.

- **L'offre publique d'échange** : l'achat d'actions est remplacé par une proposition d'échange celles-ci contre d'autres titres.⁵²

II-2-3. Les avantages de la croissance externe

La croissance externe permet un développement très rapide dans le sens que les outils de production sont disponibles donc il y'aura pas du temps à perdre pour acquérir un savoir et une technologie

- Elle permet des modes de financements faciles et meilleurs que le cas de la croissance interne.
- Acquérir un pouvoir de marché au sein de la concurrence internationale.
- Créer des économies d'échelles, générer des économies d'échelle par le rassemblement d'activités identiques en optimisant les actifs au niveau d'une même unité de production.
- Avoir une taille critique, augmenter le pouvoir de négociation avec les distributeurs, clients et fournisseurs.⁵³

⁵² A. HOUNOUNOU, op.cit, pp 204.

⁵³ J. L. MUCCHIELLI, « Relations économiques internationales », 4^{ème} édition, édition HACHETTE SUPERIEUR, p 35.

II-2-4. Les inconvénients de la croissance externe

Comme la croissance interne, la croissance externe est déterministe et possède des entraves qui la rendent vulnérable en raison des ressources faramineuses que cette croissance demande.

Problèmes de coordination et contrôle des activités regroupées.

- Coûts de l'internalisation physique des activités (réorganisation).
- Intégration culturelle et managériale, ce qui va provoquer une différence culturelle entre les entreprises regroupées.
- Impact psychologique de l'opération sur le climat social.
- Le non complémentarité.
- Coûts sociaux en cas de restructuration avec des licenciements.

La plupart des organisations présentent également un caractère singulier (fusions-acquisitions) qui limite la capacité d'apprentissage et la gestion des expériences. La limitation de la capacité d'apprentissage et la gestion de l'expérience du fait que le processus est hautement stratégique et difficilement réversible.⁵⁴

II-2-5. Le choix entre croissance interne et croissance externe

Ce choix entre ces deux modes de développements dépend de plusieurs critères : L'identité de l'entreprise. La personnalité des responsables de l'opération et la perception d'une opportunité. Les responsables doivent être convaincus que le recours à la croissance interne ou externe va leur générer des profits, la durabilité et un réseau de relation qui va être, les capacités humaines, technologique et financière. La maturité du secteur ou l'entreprise opère, donc elle doit soit opter pour la croissance interne ou externe.⁵⁵

II-3. La croissance conjointe (alliances stratégiques)

Considérées comme étant marginales voire suspectes, jusqu'au milieu des années quatre vingt, les alliances font maintenant partie intégrante des stratégies de développement et d'internationalisation des entreprises du monde entier.⁵⁶

Ces alliances sont apparues en raison des mutations récentes affectant l'environnement international des entreprises, en particulier la mondialisation des échanges, l'évolution

⁵⁴ O. MEIER « fusions-acquisition-stratégie, finance et management », 3^{ème} édition, op.cit, p. p. 9,10.

⁵⁵ Stratègor, 3^{ème} édition, op.cit, p 155.

⁵⁶ Stratègor, 4^{ème} édition, édition DUNOD, p 333.

technologique, pour alléger les investissements, pénétrer de nouveaux marchés et de réduire les coûts.⁵⁷

Ce qui caractérise fondamentalement les alliances stratégiques est l'existence d'une certaine concurrence, au moins potentielle, entre des entreprises qui coopèrent sur un projet précis, au contenu clairement défini, tout en conservant leur autonomie qui restent en dehors de l'alliance.

C'est cet état intermédiaire entre concurrence ouverte, arbitrée par le marché, et rapprochement définitif, au sein d'une même entité organisationnelle, qui permet de cerner le plus sûrement la spécificité des alliances stratégiques.⁵⁸

II-3-1. Définitions

Selon M. CARTIER : « Une alliance stratégique est créée quand deux ou plusieurs organisations indépendantes coopèrent dans le cadre d'un projet de recherche, développement, production ou vente de produits ou services ». ⁵⁹

Selon Albert HOUNOUNOU : « les stratégies d'alliances sont des relations de coopérations entre entreprises qui peuvent appartenir à un même secteur et qui décident de mener à bien une activité, un projet de recherche, développement, production ou vente de produits ou services spécifique de manière conjointe ». ⁶⁰

II-3-2. Les spécificités des alliances stratégiques

Ces spécificités sont en nombre de trois : des centres de décision multiples, une négociation permanente et des conflits d'intérêts, chaque spécificité est différente de l'autre en degré.

- Les alliances impliquent le maintien de plusieurs centres de décisions qui interviennent dans le choix concernant le projet ou l'activité commune : cette augmentation des centres de décision confère au management des alliances une difficulté bien supérieure à celle du management d'organisation à lignes hiérarchiques unique. Pour qu'une décision soit

⁵⁷ B. GARRETTE « Les stratégies d'alliances », 1996, édition ORGANISATION, p 56.

⁵⁸ O. MEIER « fusion acquisition (stratégie, finance, management) », 3^{ème} édition, édition DUNOD, op.cit, p.p., 9, 11.

⁵⁹ M. CARTIER, op.cit, p 70.

⁶⁰ A. HOUNOUNOU, op.cit, p 206.

opérateur, les organisations alliées doivent être en concertation et délivrer leurs accords afin que l'accord devienne opératoire et mis en œuvre.

- Le caractère conflictuel des intérêts et des finalités qui est le support primordial. Les organisations restent autonomes et chacune garde ses intérêts et ses objectifs qui lui sont propres à elle. Mais elles ont en commun des finalités et elles se sont concertées sur elles afin d'avoir des réalisations qui sont bénéfiques pour les deux parties.⁶¹

II-3-3. Les typologies d'alliances stratégiques

Les alliances stratégiques sont en nombre de trois. Il s'agit de :

- Les alliances complémentaires (alliances dissymétrique)
- Les alliances d'intégration conjointe.
- Les alliances additives.

I-3-3-1. Les alliances complémentaires (alliances dissymétriques)

La complémentarité des compétences autour d'un produit ou d'une gamme de produits. L'une des entreprises à développer un produit dont la distribution sera assurée par l'autre entreprise. Les compétences et les contributions de ces entreprises alliées sont différentes. Ces alliances consistent le plus souvent en la distribution des produits qui sont développés par l'un des alliés, donc on peut dire que l'accord d'alliance est limité.

Généralement ces alliances font des accords entre des entreprises japonaises avec des entreprises américaines et européennes qui ont des niveaux de développements déséquilibrés en raison de la différence technologique et le phénomène de mondialisation/globalisation.

L'alliance complémentaire consiste à échanger des pôles d'excellence et à assurer un apprentissage commun en s'appuyant sur l'expertise de chacun.⁶²

La complémentarité est fondée sur des assises difficiles, le premier associé détient la production et l'accès au réseau commercial et l'autre des compétences marketing (produit, positionnement), etc.).⁶³

⁶¹ B.GARRETTE, op.cit, p.p, 27, 28.

⁶² A. HOUNOUNOU, op.cit, p 207.

II-3-3-2. Les alliances d'intégration conjointe

Les alliances d'intégration conjointe associent des organisations qui apportent des compétences de nature similaire et s'unir afin de réaliser des économies d'échelles sur un composant ou un stade de production isolé. Dans la plupart des cas, ces alliances sont délimitées à la recherche et développement.

Ces alliances d'intégration conjointe sont dans la plupart des cas plus délimitées à la recherche et développement et/ou à la production. Leur finalité n'est pas de s'introduire dans de nouveaux marchés géographiques. Ces alliances mettent en lien comme finalités primordiales entre les organisations ; la réalisation des économies d'échelles sur un composant ou un stade du processus de production.

II-3-3-3. Les alliances additives

Ces accords lient des entreprises qui développent, fabriquent et commercialisent un produit commun. La finalité de cette alliance est non pas la pénétration dans de marchés géographiques. Elles couvrent toute la chaîne de valeur (recherche et développement, production et commercialisation).

II-3-4. Les avantages des alliances stratégiques

Les alliances stratégiques représentent plusieurs avantages. Il s'agit de :

Les alliances sont une formule réversible et elles ne sont pas des mariages irrévocables, l'objet de ces alliances se limite à ce que les organisations souhaitent partager (production, recherche et développement et distribution).

Les alliances permettent le non renouvellement des contrats au cas où les deux parties ne voulaient pas et elles permettent de prolonger des cohabitations.⁶⁴

Ces alliances permettent à des concurrents en positions faibles de former des coalitions permettant de rétablir l'équilibre des rapports de force au niveau du secteur.

⁶³ Stratégor, 4^{ème} édition, op.cit, p 348.

⁶⁴ A. HOUNOUNOU, op.cit, p.p.206, 207.

La proposition de nouveaux produits par une jonction des technologies, compétences et ressources des deux entreprises. Comme ça, il y'aura un savoir et une main d'oeuvre qui va être en mesure de surpasser les autres concurrents.

Le partage de coûts et de risques : les projets de recherche, développements et d'innovations qui valent très chers, avec l'alliance, les deux entreprises vont bénéficier du partage du risque et des coûts, ce qui ne va pas mettre la situation des deux entreprises en péril.

II-3-5. Les inconvénients des alliances stratégiques

II-3-5-1. Opportunisme

L'un des partenaires va essayer de dévier et se monter en situation de difficultés sur le plan technique (sélection adverse) ou moral (moral hasard). L'opportunisme dans ce cas consiste à l'essai par l'un des cotés de satisfaire ses propres intérêts au détriment de l'autre partie. La sélection adverse correspond à la non-capacité de l'entreprise à fournir et donner des ressources et compétences déjà promises dans le contrat. La non-capacité est due à l'opportunisme des partenaires. Le hasard moral consiste à adopter par l'un des partenaires des attitudes propres pour satisfaire ses propres intérêts au détriment de l'autre partenaire.

II-3-5-2. Le manque d'adéquation et de compatibilité entre les organisations en présence

Les modes de fonctionnement ne sont pas pareils, ce qui va enliser les deux cotés. Les différences culturelles étaient la cause primordiale.⁶⁵

⁶⁵ M. CARTIER, op.cit, p.p. 71, 72.

Conclusion

Les stratégies d'entreprise contribuent à donner un appui aux firmes, en mettant les entreprises dans des positions favorables. Elles permettent de développer leurs potentialités et compétences.

La stratégie de spécialisation consiste à se focaliser sur un seul métier. La firme focalise ainsi toutes ses ressources et compétences sur une seule activité afin d'y atteindre la meilleure position concurrentielle possible et être en mesure d'atteindre le niveau attendu de la croissance.

La diversification permettrait à l'entreprise de s'écarter de son domaine d'activité d'origine et d'élargir son portefeuille d'activité. Se diversifier permettrait à l'entreprise d'acquérir une compétence et technologie qui va l'aider à créer des marchés internes à condition plus favorables que celle d'un marché externe. Elle permettrait aussi de répartir les risques et compenser au cas d'échec dans une activité.

L'externalisation consiste pour la firme de se concentrer sur un nombre restreint d'opération et de laisser le management des autres fonctions à des partenaires qui vont eux même bénéficier d'un fonds de circulation. A l'heure actuelle, l'externalisation frappe les activités clés de succès de l'entreprise qui sont auparavant faites au niveau interne.

L'internationalisation est l'entrée d'une firme dans un territoire différent culturellement, géographiquement et juridiquement de son marché d'origine. Ces cultures sont séparées par des frontières administratives, fiscales, réglementaires et sanitaires.

La croissance interne est une jonction de moyens productifs qui peuvent exister dans l'entreprise ou bien ils seront achetés sur le marché.

La croissance externe consiste en l'acquisition de tout ou partie de l'entreprise existante. Elle permet un développement très rapide et une acquisition d'un savoir faire, en combinant la compétence locale et étrangère. La croissance contractuelle est une combinaison qui existe entre entreprises qui appartiennent à un même secteur et qui décident de mener à bien une activité, un projet de recherche et développement dont vont bénéficier les deux parties.

Chapitre 2

La stratégie d'intégration verticale

Introduction

L'intégration verticale consiste à étendre l'activité de l'entreprise le long de la filière économique. L'entreprise de savoir, s'il est préférable de détenir en propre des activités jadis contrôlées par ses fournisseurs ou ses distributeurs ou bien les externaliser, en raison des coûts, de la technologie non maîtrisée par l'entreprise, du système de gestion non performant et des choix non stratégiques effectués par les responsables.

Même si elle s'inscrit dans une logique de filière, l'intégration verticale peut être assimilée à une forme de diversification dans la mesure où elle implique la gestion d'un nouveau métier et la maîtrise de compétences différentes.¹

L'intégration verticale amont permet à l'entreprise de protéger ses sources d'approvisionnements. Au niveau de l'intégration verticale aval, l'entreprise veut maîtriser ses réseaux de distributions, et fiabiliser l'image de son produit.

L'intégration dans une vision très stricte évoque l'idée de l'enchaînement d'un ensemble d'opérations qui se succèdent au sein du processus de production, pour couvrir à la production d'un ensemble de biens et/ ou services.²

¹ Frédéric LEROY, op.cit, p 87.

² Y. MORVAN, op.cit, p 357.

Section I. Intégration verticale : De quoi parle-t-on ?

I-1. Définitions

Selon D. SOULIE : « l'intégration verticale se caractérise donc, par la fabrication de facteurs qui, auparavant, étaient achetés sur le marché ou par la transformation de produits qui, antérieurement, étaient vendus à l'extérieur ». ³

Selon M. PORTER : « l'intégration verticale est la combinaison de processus de production, de commercialisation, de vente et/ ou d'autres processus économiques distinctifs à l'intérieur des limites d'une seule entreprise. En tant que telle, elle représente la décision d'une firme d'utiliser des transactions internes, d'ordre administratif, plutôt que des transactions marchandes pour réaliser ses objectifs économiques ». ⁴

Selon P. RAIMBOURG : « une stratégie d'intégration verticale consiste à réaliser tout ou partie des activités en amont ou en aval du processus de production, qui auparavant faisaient l'objet d'une transaction auprès des fournisseurs ou des clients ». ⁵

I-2. Formes de l'intégration verticales

Les spécialistes en stratégie d'intégration verticales distinguent deux formes d'intégration verticale. Il s'agit de :

- L'intégration vers l'amont.
- L'intégration vers l'aval.

I-2-1. L'intégration vers l'amont

L'intégration vers l'amont consiste pour l'entreprise à mieux contrôler et éventuellement à racheter ses fournisseurs. ⁶

Au niveau de l'intégration vers l'amont, l'entreprise vise à protéger ses sources d'approvisionnement. Si les matières premières connaissent des fluctuations de prix, il est préférable de racheter son fournisseur afin de profiter des prix de cession interne plus intéressants. ⁷

³ D. SOULIE, op.cit, p 173.

⁴ M. PORTER « choix stratégique et concurrence », p 327.

⁵ P. RAIMBOURG, op.cit, p 91.

⁶ P. KOTLER « Marketing et management », 13^{ème} édition, édition PEARSON, p 98.

⁷ F. Leroy, op.cit, p 88.

Chapitre 2. Stratégie d'intégration verticale

Une stratégie d'intégration vers l'amont est généralement guidée par le souci de protéger ou de stabiliser une source d'approvisionnement d'importance stratégique, quand il s'agit de matières premières, produits semi finis, de composants ou de services. Dans certains cas, une intégration vers l'amont est requise car les fournisseurs ne disposent pas de ressources ou de savoir-faire technologique nécessaire pour fabriquer des composants ou des matériaux indispensables à l'activité de l'entreprise.

I-2-2. L'intégration vers l'aval

L'intégration vers l'aval amène une entreprise à couvrir une activité ou une industrie qui, jusqu'à présent, utilisant, distribuait ou vendait ses produits ou services. Cette intégration vers l'aval consiste à réaliser des tâches confiées auparavant aux sous traitants et qui coûtaient de l'argent à l'entreprise.⁸

L'intégration verticale vers l'aval permet de contrôler les activités de distribution et de commercialisation des produits. Elle peut contribuer à la création d'une demande captive et peut représenter une barrière à l'entrée pour les entrants potentiels.⁹

Dans certains cas, l'objectif d'intégration vers l'aval est de mieux contrôler et comprendre les besoins des clients utilisant les produits fabriqués. L'entreprise crée alors une filiale qui joue le rôle d'unité pilote : comprendre et cerner la problématique des clients utilisateurs ou incorporateurs pour pouvoir rencontrer leurs besoins plus efficacement.

I-3. Les avantages de l'intégration verticale

L'intégration verticale est une combinaison entre les avantages financiers, techniques et concurrentiels. Il s'agit de :

- Les avantages techniques

L'intégration verticale est la rationalisation des activités productives, la maîtrise de multiples technologies qui sont auparavant achetées sur le marché extérieur et un contrôle plus étroit de la qualité des produits. Quand les activités sont étroitement indépendantes, une coordination administrative est plus à même de permettre d'accélérer les flux entre unités et d'assurer un usage plus rationnel des facteurs de production.

⁸ STRATEGOR, 6^{ème} édition, édition DUNOD, p 101.

⁹ P. RAIMBOURG, op.cit, p 91.

Chapitre 2. Stratégie d'intégration verticale

- Les avantages financiers

Les avantages financiers sont ceux de l'appropriation des marges bénéficiaires qui étaient celles des fournisseurs et/ou des clients. Les bénéfices qui sont attribués aux clients et/ou fournisseurs seront avec l'intégration verticale ceux de l'entreprise qui fait l'intégration. Avec la récupération des marges qui sont données auparavant aux fournisseurs et clients, l'entreprise peut davantage augmenter ses volumes de productions, payer plus ses salariés pour qu'ils contribuent à la réalisation de la plus grande valeur, former une ressource humaine qui sera au service de l'entreprise, l'achat de nouvelles machines, absorber le chômage.

- Les avantages concurrentiels

L'entreprise va augmenter son pouvoir de marché et la maîtrise des savoirs particuliers que requiert l'élaboration des produits de l'entreprise. L'intégration verticale permet à l'entreprise qui la pratique de faire de la concurrence avec les concurrents les plus dominants du fait que l'entreprise est autonome, elle n'est pas dépendante de ses fournisseurs qui la conditionne à chaque fois.¹⁰

- Contrôle accru sur le processus de production

L'internalisation des transactions permet la réduction de l'incertitude sur les spécifications, un meilleur ordonnancement. Le contrôle accru sur le processus de production rassure l'entreprise sur sa pérennité dans le temps.

- L'économie d'information

L'intégration verticale amont permet un accès plus direct aux sources d'information relative au marché de la matière première, ce qui permet à l'entreprise d'acheter auprès de la première main et non pas au niveau des intermédiaires. Par contre, l'intégration aval permet une meilleure information sur le marché final.

I-4. Les limites de l'intégration verticale

L'intégration verticale représente des limites. Ces dernières sont néfastes si l'entreprise ne sait pas comment les transformer en opportunités. On peut citer ce qui suit :

¹⁰ A. DESREUMAUX, op.cit, p 126.

Chapitre 2. Stratégie d'intégration verticale

Besoins d'investissements très lourds, ce qui rend l'entreprise fragile concernant son côté financier, car l'entreprise quand elle intègre des éléments au niveau de ses ateliers de production, elle a besoin vraiment de former la ressource humaine pour pouvoir maîtriser les composants qui sont intégrés.

Dispersion, au lieu de se focaliser sur un seul composant ou une seule technologie. Avec l'intégration, il y'aura le phénomène de dispersion, ce qui peut engendrer la faiblesse de la compétence de l'entreprise dans son avantage concurrentiel, car cette entreprise se focalise sur des composants qui nécessitent une main d'œuvre différente et un savoir faire différent en raison des processus sur lesquels chaque composant passe.

L'intégration verticale accroît les rigidités dans la gestion de l'entreprise, en augmentant le poids relatif des coûts fixes. Les achats effectués à l'extérieur peuvent, en effet, être modulés en fonction des fluctuations de la production de la firme.

Le problème de la compatibilité des produits, l'appariation de synergies négatives entre les différents types d'activités.

Une croissance démesurée de la taille des entreprises, ce qui rend les procédures internes de gestion plus lourdes et moins efficaces. Le risque de bureaucratisation est élevé, et, sans doute, plus important que dans le cas de la multi production horizontale.¹¹

Nécessité d'investir dans des activités peu rentables et faisant alors courir les risques financiers, au moins dans l'immédiat.

Dépenses imprévues de gestion supplémentaires pour maîtriser des liens économiques variés et multiples.

Risque d'une fragilité en cas de récession, lorsque la situation économique se détériore, toute la chaîne est touchée et, au lieu de jouir des profits cumulés à chaque étape, elle doit faire face à l'addition des pertes (cf. le cas classique du Saturday evening post qui, ayant

¹¹ D. SOULIE, *op.cit*, p.p. 186,187.

Chapitre 2. Stratégie d'intégration verticale

intégré l'exploitation des forêts lorsqu'au circuit de distribution de ses journaux, voit tout son empire s'écouler dès que la pièce centrale de son dispositif- la lecture au journal fut touchée.¹²

¹² Y. MORVAN, *op.cit*, p 373.

Section II. Les approches en matière de fixation de la frontière de la firme

II présentation des approches ou l'établissement de la frontière de la firme

II-1. L'approche avantage concurrentiel

L'approche avantage concurrentiel est fondée sur la théorie des ressources et compétences. Elle part du postulat que les différences en termes de performances sont avant tout le reflet de différences en termes de ressource et de compétence. Cinq conditions génèrent un avantage concurrentiel

- Créer de la valeur pour le client.
- Etre rares.
- Etre difficile à imiter.
- Etre difficilement transférable, c'est-à-dire achetables ou vendables.

Si l'entreprise doit veiller à utiliser les ressources et compétences indispensables à son avantage concurrentiel, elle peut en revanche utiliser l'externalisation pour accéder aux autres ressources et compétences. Les moyens dégagés grâce à l'externalisation pourront être utilisés pour renforcer les ressources et les compétences stratégiques.

Cette approche favorise l'externalisation pour une entreprise qui peut évoluer avec la connaissance des avantages en termes de technologie et savoirs faire des autres entreprises, celle-ci peut après retourner vers l'internalisation qui sera bénéfique en connaissant les techniques des autres.

II-2. L'approche opportuniste

Au cours d'une relation inter-entreprise, il peut y avoir des comportements opportunistes qui surgissent. Le meilleur moyen est d'opter pour l'intégration verticale pour pouvoir absorber l'opportunisme des fournisseurs.

II-3. L'approche flexibilité

Lorsque l'incertitude qui entoure une activité est élevée, les ressources et compétences qu'elle fallait intégrer à la réalisation sont incertaines. Il vaut mieux se référer à l'externalisation, car elle présente une flexibilité plus grande que l'intégration.¹³

¹³ STRATEGOR, op.cit, p 112.

Section III. Les déterminants théoriques de la stratégie d'intégration verticale

La décision d'intégrer ou pas, n'est pas basée sur un simple calcul économique de comparaison avantages/inconvénients. La décision de « faire » au lieu de « faire-faire » apparaît comme une réponse aux aléas et comportements opportunistes des fournisseurs qui détiennent le monopole et imposent leurs lois.

III-1. Les déterminants théoriques de la stratégie d'intégration verticale

Les déterminants de la stratégie d'intégration verticale consistent en une capacité de différenciation accrue, une bonne connaissance de la technologie et une amélioration de la qualité des produits...etc.

III-1-1. Une capacité de différenciation accrue

L'intégration verticale peut renforcer la capacité d'une firme à se démarquer des autres concurrents et fournisseurs, en mettant sous le contrôle des dirigeants une fraction importante de la valeur ajoutée. Cet aspect peut, par exemple, permettre un meilleur contrôle des circuits de distribution, qui aboutissent à offrir des qualités de services supérieurs, ou fournir des possibilités de différenciation grâce à la fabrication interne de la firme des éléments dont cette dernière a la propriété industrielle.¹⁴

III-1-2. Améliorer la qualité des produits

L'amélioration de la qualité des produits et services était le déterminant principal et l'avantage sur lequel les entreprises qui s'intègrent verticalement comptent. Quand l'entreprise investit dans l'amont de la chaîne de valeur, cet investissement va lui permettre d'assurer un meilleur contrôle de la qualité du produit. Cette meilleure qualité est valorisée par les consommateurs, ce qui rend l'entreprise dans la possibilité de pratiquer les prix élevés que ses concurrents. Cette meilleure qualité peut au fur et à mesure devenir une source d'avantage concurrentiel sur lequel l'entreprise peut compter à l'avenir.

III-1-3. Une bonne connaissance de la technologie

Dans certaines situations, elle peut permettre d'acquérir une bonne connaissance de la technologie des secteurs d'activité amont et aval, qui est essentielle à la réussite du secteur

¹⁴ M. PORTER, op.cit, p 335.

Chapitre 2. Stratégie d'intégration verticale

d'activité de base. Par exemple, de nombreux constructeurs d'ordinateurs de grandes capacités et de mini ordinateurs se sont intégrés vers l'amont dans la conception et la fabrication de semi- conducteurs afin de maîtriser cette technologie fondamentale et basique.¹⁵

III-1-4. L'intégration verticale comme réponse structurelle

L'intégration verticale comme réponse structurelle se caractérise par une économie des coûts et une économie de coûts de transaction.

III-1-4-1. Économie de coûts

L'intégration verticale permet une meilleure adéquation des outils et des capacités de production à deux stades successifs. Ceci débouche sur une meilleure coordination des flux, une meilleure régularité de la production (réduction des goulots d'étranglements et des stocks) et une adéquation technique optimale. L'intégration peut aussi générer des économies d'échelles et d'envergures permettant à l'entreprise de réduire ses coûts de production. L'intérêt de l'intégration dépend, entre autre, de l'existence de courbes de coûts moyen décroissant, de la complémentarité éventuelle des actifs. Il est directement lié à la structure de l'industrie.

III-1-4-2. Économie de coûts de transaction

Selon COASE (1937), une entreprise tendra à s'intégrer verticalement si les coûts de coordination interne (définitions des tâches des employés, évaluation et contrôle) sont inférieurs aux coûts de transaction découlant de l'utilisation des mécanismes de marché (recherche de l'information, signature des contrats, dissimulation de l'information).

Selon WILLIAMSON, dans le prolongement des travaux de COASE, la notion de coûts de transaction. L'incertitude du futur et la rationalité limitée des agents (cette rationalité est limitée, car le cerveau humain est limité, il ne peut pas tout retenir en raison de la limitation biologique) impliquent l'incomplétude des contrats de long terme. Or, une simple répétition des contrats de court terme entraîne des coûts de transaction élevés. Dès lors, la firme est incitée à s'intégrer verticalement pour réduire ses coûts de transaction.

¹⁵ M. PORTER, *ibid.* p 333.

Chapitre 2. Stratégie d'intégration verticale

De plus, l'existence d'actifs qui sont spécifiques (des actifs peu efficace dans la réalisation de transaction autre que celles pour laquelle ils ont été conçus. Ces actifs spécifiques permettent uniquement de fabriquer un bien ou service parfaitement déterminé et est destiné à un client unique. Autrement dit, un actif est spécifique lorsqu'il ne permet que la production d'un bien ou service particulier, destiné à un client unique.

A travers ça, on peut dire que l'intégration verticale est une réponse à un comportement opportuniste dans le sens où elle essaye toujours d'éviter ce genre de comportement et se démarquer par une internalisation avantageuse et moins coûteuse.¹⁶

III-1-5. L'intégration verticale comme réponse comportementale

Le choix de l'intégration verticale peut correspondre à une réponse comportementale des firmes. En effet, par la décision de faire plutôt que de faire-faire, une entreprise peut chercher à obtenir ou à accroître un pouvoir de marché pour être en mesure d'imposer au marché un prix différent de celui qui résulterait de la concurrence pure et parfaite. Cet objectif est atteint grâce à l'intégration verticale en créant des barrières à l'entrée ou en éliminant ou gênant les concurrents actuels ou potentiels.

III-1-6. Limitation de la concurrence actuelle ou potentielle

L'intégration verticale permet d'éliminer les firmes concurrentielles implantées à une seule étape ou réduire leur degré de liberté et d'indépendance en matière de politique de concurrence.

¹⁶ J. M. CHEVALIER « l'économie industrielle des stratégies d'entreprises », édition MONTCHRESTIEN, paris, 1995, p.p. 142, 143.

Section 4. Les apports des théories de la firme à la stratégie d'intégration verticale

Il s'agit des théories suivantes :

- La théorie des coûts de transaction.
- La théorie de l'agence.

IV-1. La théorie des coûts de transaction

L'objet de cette théorie des coûts de transaction est de faire une analyse approfondie des transactions sur le marché. La préoccupation consiste à tracer la frontière de la firme sur la base de deux modes de coordinations : la coordination par le marché (externalisation) et la coordination par le management (internalisation).¹⁷

Une transaction peut se faire soit en interne (entre deux entités appartenant à la même entreprise avec un mode de coordination hiérarchique), soit via le marché entre deux entités indépendantes. Dans ces deux cas, la transaction générera des coûts de transactions qui seront supportés par la firme qui va se répercuter négativement sur la firme car c'est elle qui va tout supporter à la fin.

IV-1-1. L'apport de COASE

Le point central pour COASE est la reconnaissance de l'existence des coûts de transaction. Là se situe pour lui la rupture avec la théorie économique traditionnelle. Cela concerne l'analyse de la firme, mais aussi celle du marché ou du droit considéré comme des institutions visant à faciliter les transactions.

COASE définit ainsi les bases d'une théorie transactionnelle de la firme qui (i) s'oppose à d'autres conceptions avancées auparavant, notamment à ce que l'on peut qualifier de conceptions technologiques, (ii) définit une certaine vision transactionnelle hiérarchique.

COASE s'oppose à deux conceptions de la firme. Il réfute la thèse de Knight expliquant l'existence de la firme et de l'entrepreneur par l'asymétrie d'attitude des agents vis-à-vis du risque. Pour Knight, l'entreprise et le salariat se justifient par le fait que certains agents acceptent d'assumer le risque des activités d'entreprise. Ce à quoi COASE répondre

¹⁷ M. DARBELET, op.cit, p 36.

Chapitre 2. Stratégie d'intégration verticale

que rien n'oblige ceux qui assument les risques à assumer également la tâche de coordination de la production et qu'ils peuvent parfaitement vendre leurs services aux producteurs.

L'opposition la plus importante se situe entre la conception transactionnelle fondée par COASE et la conception technologique de la nature de la firme.

La conception de COASE contient deux propositions distinctes :

Il existe deux formes distinctes de coordination des activités, le marché et la firme ;

L'essence de la coordination par la firme se situe dans l'exercice d'un pouvoir d'autorité : « si un travailleur se déplace du service y vers le service x, ce n'est pas à cause de changement d'un prix relatif, mais parce qu'on lui ordonne de le faire.

COASE oriente ainsi l'analyse vers une conception hiérarchique de la firme, en mettant l'accent sur la fonction de direction et l'autorité de l'entrepreneur. Cette vision conduit également à faire de l'existence de relations et de contrats à long terme un attribut essentiel de la firme.¹⁸

IV-1-1-1. COASE et théorie des coûts de transaction

La question à laquelle COASE, tente de répondre sur la nature de la firme est la suivante : si les marchés sont si efficaces pour coordonner les échanges, pourquoi la firme existe-t-elle ? La réponse de COASE à cette question, est que toutes ces explications défendues étaient par rapport au marché et le management, c'est-à-dire il coûte parfois plus cher de coordonner les activités sur le marché que de les gérer au sein des organisations.¹⁹

COASE explique que la raison de la substitution de la firme au marché, était dans une analyse simple, cependant elle rompt avec l'enseignement traditionnel de la microéconomie : faire appel au marché engendre des coûts qui ne peuvent supportés par l'entreprise, par contre, la coordination par le management peut faire l'économie de ces coûts.

Les coûts que le marché supporte d'après R.COASE sont liés aux coûts de découverte des prix adéquats, les coûts de négociation et de conclusion des contrats entre les différentes entreprises, les détails de contraintes pesant sur le vendeur et l'incertitude et les problèmes

¹⁸ B. CORIAT « les nouvelles théories de l'entreprise », p.p. 49, 50.

¹⁹ L. ROULEAU « théorie des organisations, approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde », édifice le DELTA, p 117.

Chapitre 2. Stratégie d'intégration verticale

d'accès à l'information (ce point sur l'incertitude sera repris d'une façon approfondie par Williamson).²⁰

IV-1-2. La théorie des coûts de transaction selon WILLIAMSON

Williamson est le chef de file de l'économie des coûts de transaction. Il a pensé sur les formes de gouvernance les plus adéquates en acheminant les caractéristiques des transactions. Il s'est recentré même à l'étude des formes intermédiaires de gouvernance, celles qui se situent à mi-chemin entre le marché et la hiérarchie (alliances, joint-ventures, franchise, intégration verticale à la japonaise). Il analyse aussi une forme de contrat pour proposer une théorie générale du choix des formes de gouvernance. Il a aussi proposé des hypothèses de comportement à la base de ces théories.²¹

La théorie WILLIAMSONIENE se situe dans le prolongement de COASE. Il part loin dans l'analyse des coûts de transaction, pour expliquer et répondre aux questions soulevées et non pas traitées d'une manière approfondie par R.COASE : pourquoi certaines activités sont réunies dans la firme, plutôt d'être coordonnées par le marché ; qui ce qui explique le choix, et les limites de l'internalisation ? Et qui ce qui différencie la coordination dans la firme, et la coordination par le management ?²²

Williamson stipule que selon la théorie des coûts de transaction, la firme se construit puis se développe en internalisant des transactions marchandes. Donc, l'internalisation est le processus par lequel des relations hiérarchiques se substituent aux relations marchandes. Ce processus est efficient tant que les coûts organisationnels marginaux demeurent inférieurs aux coûts de transaction marginaux.

Selon Williamson, les entreprises se développent car les relations exclusivement qui s'opèrent sur un marché génèrent des coûts élevés de transaction (coûts de collecte de l'information, coût de négociation, coûts de passation des contrats, coûts liés à l'incertitude et la dissimulation de l'information) qui peuvent être évités dans le cadre d'une négociation en remplaçant le marché par la hiérarchie, c'est à dire au lieu de faire appel au marché qui consomme des sommes faramineuses et dont l'information est incertaine, l'entreprise réduit

²⁰ B. CORIAT, op.cit, p 47.

²¹ L. ROULEAU, op.cit, p 118.

²² P. RAIMBOURG, op.cit, p 35.

Chapitre 2. Stratégie d'intégration verticale

ses risques en se basant sur la coordination interne . La coordination interne permet à cette entreprise de mieux connaître la concurrence qui est difficile à maîtriser dans un environnement instable.

Williamson et la théorie des coûts de transaction permettent de comprendre deux stratégies opposées suivies par des firmes différentes, ou par une firme même : l'internalisation et l'externalisation.²³

IV-1-2-1. Les hypothèses de la théorie des coûts de transaction

Les hypothèses sur les agents économiques qui sont en nombre de deux d'après Williamson sont à la base de l'économie des coûts de transaction. Ces hypothèses sont les suivantes :

- Le principe de rationalité limitée des agents d'HERBERT SIMON

Les agents ont des capacités cognitives limitées sur tous les niveaux d'analyse, ils ne peuvent pas dans des environnements complexes et intensifié, envisager tous les événements possibles et calculer parfaitement les conséquences de leurs actes.

A partir de cela, on peut dire que la rationalité est limitée car le cerveau humain est limité, il ne peut pas tout prévoir. Car, l'information n'est pas gratuite, elle est imparfaite et souvent actualisables, ce qui met les entreprises dans une phase où elles sont dans l'obligation de tenir compte du système de la veille concurrentielle et d'informations marketing.²⁴

Des limites aux capacités cognitives des individus, ces limites font que les individus prennent des décisions satisfaisantes et non pas des décisions optimales et rationnelles.²⁵

La limitation de la rationalité est due au non capacité des agents à prévoir à l'avance l'ensemble des éventualités qui agiront sur les résultats de leurs transmissions. Limitation biologique du cerveau humain, et comme conséquences de la rationalité limitée, il ya l'incomplétude des contrats qui est inévitable.²⁶

²³ M. DARBELET, op.cit, p 35.

²⁴ B. CORIAT, les théories de la firme entre « contrats » et « compétences », revue d'économie industrielle, 129-130, Éditeur : De BOECK SUPERIEUR, revues.org, (1er et 2e trimestres 2010), p 60.

²⁵ L. ROULEAU, op.cit, p 118.

²⁶ B. CORIAT, op.cit, p 51.

Chapitre 2. Stratégie d'intégration verticale

La rationalité limitée des agents a pour conséquences l'impossibilité d'établir des contrats exhaustifs. Les informations dont dispose l'agent sont dès lors asymétriques. L'incomplétude des contrats est susceptible de conduire à un comportement opportuniste que nous allons voir comme deuxième hypothèse.²⁷

- L'opportunisme des partenaires

L'opportunisme est le fait de chercher ses propres intérêts personnels en recourant à la ruse et la tricherie, il repose sur la déformation de l'information, la falsification de l'information et aussi sur l'incomplétude de l'information. On peut donc dire que l'opportunisme est la situation de quelqu'un qui cherche à satisfaire ses intérêts au détriment des intérêts des autres.²⁸

L'opportunisme est la motivation de l'individu à agir en recherchant l'intérêt personnel par le moyen de la tromperie, de la ruse ou, le plus souvent, par la divulgation d'information incomplète ou dénaturées.²⁹

On distingue deux types d'opportunismes :

• Opportunisme ex ante

L'opportunisme ex ante existe lorsque la tricherie se produit avant la passation du contrat (coûts de négociation). L'un par exemple des partenaires va cacher ses compétences pour un poste, cela risque de tomber sur une solution fautive. Exemple : il a été recruté car il n'a pas pu évaluer ses compétences, asymétrie informationnelle.³⁰

Ces coûts ex ante sont les suivants : soit les coûts de recherche et d'acquisition d'information, les coûts de négociation et de décision, et les coûts de sauvegarde et de conformité.

Exemple : un vendeur fournit des informations truquées sur la qualité de son produit, cet opportunisme est rendu possible par l'asymétrie informationnelle entre les deux parties.³¹

²⁷ P. RAIMBOURG, op.cit, p 21.

²⁸ B. CORIAT, op.cit, p 55.

²⁹ L. ROULEAU, op.cit, p 118.

³⁰ L. ROULEAU, op.cit, p 118.

³¹ B. CORIAT, op.cit, p 55.

- **Opportunisme ex post**

Lorsque la tricherie se produit pendant l'exécution du contrat, l'incomplétude des contrats conduit à une situation d'alias morale.

D'après ALCHIAN et WOODWARD (1980), l'opportunisme ex post se présente quand il ya tricherie dans la phase d'exécution du contrat.

Il ya risque moral quand les engagements ne sont pas respectés par les agents et qu'il est impossible ou couteux pour son partenaire dans la transaction de savoir s'il en a été ainsi ou non.³²

IV-1-2-2. Les formes des comportements opportunistes

1) Le risque moral

Quand le contrat est signé, l'agent peut ne pas respecter ses engagements, notamment lorsqu'il sait que le contrôle de son comportement par le partenaire s'avère couteux, voire impossible.

2) La sélection adverse

La dissimulation de l'un des partenaires de son incomplétude par rapport à un poste peut conduire à une sélection adverse, c'est-à-dire elle provient d'une information dissimulée et donc d'une méconnaissance de la part d'une des parties. On peut dire que le partenaire n'a pas à son actif le degré de connaissances et de compétences pour estimer la pertinence d'une action ou d'une décision réalisée dans le cadre de la transaction.

3) Le hold-up

Désigne un comportement différent de ce qui avait été prévu initialement par les acteurs. Donc, un acteur peut tirer profit d'un avantage qui ne lui était pas destiné.

IV-1-2-4. Les raisons économiques de choisir entre le marché et la hiérarchie comme mode de coordination des échanges dans la théorie des coûts de transaction

La théorie des coûts de transaction identifie trois dimensions fondamentales des transactions dont il faut tenir compte pour choisir la forme de gouvernance la plus efficace (le marché et la firme).

³² B. CORIAT, *ibid.*, p 57.

Chapitre 2. Stratégie d'intégration verticale

Pour comprendre les coûts de transaction, WILLIAMSON (1975, 1985, 1991) retient trois dimensions qui sont la spécificité des actifs, l'incertitude et la fréquence. La dimension spécificité des actifs est la plus importante.

Les actifs sont spécifiques quand un investissement durable doit être effectué pour réaliser une transaction (site, actif physique, actif humain, actif lié à la transaction elle-même).

IV-1-2-4-1. La spécificité des actifs

Un actif est spécifique lorsqu'un investissement durable doit être entrepris pour supporter une transaction particulière et que cet investissement n'est pas redéployable sur une autre transaction, les actifs spécifiques sont de diverses formes :

- **La forme d'actif localisé :**

Les actifs localisés sont des actifs qui ne peuvent être déplacés sans d'importants coûts de relocalisation.

- **La forme d'actif physique :**

Les actifs physiques sont des équipements conçus pour une transaction particulière et difficilement redéployable.

- **La forme d'actifs communs :**

Les actifs communs sont les savoir-faire acquis durant l'exécution d'un contrat et difficilement redéployable.

- **La forme d'actifs dédiés :**

Investissements destinés à un partenaire exclusif.³³ Les actifs spécifiques sont une forme d'internalisation qui permet à la firme de soumettre ses actifs à un système de contrôle interne et de réduire le problème d'opportunisme. Ces actifs spécifiques sont une forme d'avantages concurrentiels.³⁴

³³ P. RAIMBOURG, op.cit, p 20.

³⁴ F. ÜLGEN, théories des organisations, p 123.

Chapitre 2. Stratégie d'intégration verticale

IV-1-2-4-2. L'incertitude

Plus l'incertitude est d'une fréquence élevée, plus le coût d'organisation de la transaction est élevé en raison de la contingence à anticiper.³⁵

L'incertitude désigne que les agents peuvent adopter des finalités qui tendent vers l'opportunisme et des conduites de grandes importances vis-à-vis de ce qui a été fixée par la firme considérée, c'est-à-dire à l'encontre des objectifs de la firme.³⁶

IV-1-2-4-3. La fréquence

La fréquence intervient dès que la transaction (deux agents opèrent une transaction dès lors qu'ils spécifient contractuellement la date et le lieu d'échange d'un bien particulier) requiert un investissement spécifique. Cette fréquence signifie le nombre de fois qu'une transaction se réalise.

La fréquence des relations contractuelles peut être unique, occasionnelle ou récurrente. Si elle est unique, il convient de recourir au marché.

IV-1-2-5. L'intégration verticale et la théorie des coûts de transaction

La théorie des coûts de transaction qui se base sur deux modes de coordinations : d'un côté, la coordination par le marché et de l'autre côté la coordination par le management :

- L'incertitude

Cette source d'incertitude quand au comportement individuel augmente les coûts de transaction et peut, par conséquent, inciter les gestionnaires à choisir d'internaliser les transactions, c'est-à-dire à faire en sorte qu'elles soient coordonnées par l'entreprise.

- Essayer d'expliquer l'intégration verticale par Williamson

Clarifier pourquoi une coordination administrative peut être préférée à une coordination marchande. C'est la question d'intégration verticale comme il le note Williamson, il s'agit d'un problème paradigmatique.

³⁵ C. MENARD « l'économie des organisations », édition la DECOUVERTE, paris, 2004, p 25.

³⁶ F. ULGEN, op.cit, p 123.

Chapitre 2. Stratégie d'intégration verticale

- Les questions

De la recherche de l'information, l'internalisation, la recherche d'un pouvoir de marché est liée à l'intégration verticale et la théorie des coûts de transaction.

IV-1-2-6. Le marché, la hiérarchie et les formes intermédiaires d'organisation

Williamson (1985) élabore une typologie de différentes structures de gouvernance. Cette typologie est fondée sur une distinction empruntée à MACNEIL entre trois types de contrats : le contrat classique, le contrat néoclassique et le contrat personnalisé. Le contrat classique prévoit toutes les éventualités et ne prend pas en compte l'identité des parties : il s'applique à des transactions ponctuelles. Le contrat néo classique régit des relations à long terme soumises à une forte incertitude : l'ensemble des événements ne peut être prévu à l'avance et il convient de courir l'arbitrage d'un tiers. Enfin, le contrat personnalisé s'impose lorsque les relations sont à la fois durables et complexes : l'identité des parties est importante et les rapports sont réglés, outre par le contrat initial s'il existe, par des normes qui se construisent progressivement.

Williamson distingue quatre formes d'organisations : la structure de marché, la structure trilatérale, la structure bilatérale et la structure unifiée. Comme en l'absence d'incertitude, le marché reste la forme d'organisation la plus efficiente, Williamson émet l'hypothèse d'un degré moyen d'incertitude.

Chapitre 2. Stratégie d'intégration verticale

Tableau N°1. Le marché, la firme et les formes intermédiaires d'organisation

Formes organisationnelles	Marché	Structure Trilatérale	Structure bilatérale	Structure unifiée
Fréquence occasionnelle.	X	X		
Fréquences récurrentes.	X		X	X
Actif non-spécifiques.	X			
Actif moyennement spécifiques.		X	X	X
Actifs idiosyncrasiques.				

- **Le marché**

Dans le cas où les actifs sont non-spécifiques, le marché (contrat classique) demeure la structure organisationnelle la plus avantageuse, que les transactions soient occasionnelles ou fréquentes.

- **La structure trilatérale**

Lorsque les actifs sont spécifiques et les transactions occasionnelles, une structure trilatérale avec un arbitrage d'un tiers (contrat néo-classique) paraît suffisante, que les investissements soient moyennement spécifiques ou idiosyncrasiques.

- **La structure bilatérale**

quand les investissements sont moyennement spécifiques et les transactions récurrentes, il est préférable de recourir à une structure bilatérale (contrat personnalisé) ou chaque partie conserve son autonomie.

- **La structure unifiée (hiérarchie)**

lorsque les investissements idiosyncrasiques se combinent à une forte fréquence des transactions, il convient de choisir une structure unifiée (internalisation-contrat personnalisé).

Chapitre 2. Stratégie d'intégration verticale

Dans ce dernier cas, l'entreprise peut soit créer en son sein une nouvelle division chargée de réaliser le bien, soit prendre le contrôle d'une firme avec laquelle elle réalisait la transaction. Suite aux critiques formulées par d'autres auteurs concernant la place insuffisante attribuée aux formes hybrides, Williamson (1991) distingue désormais explicitement trois formes d'organisation économique : le marché, les formes hybrides et la hiérarchie.

La comparaison des trois structures organisationnelles montre que le marché et la hiérarchie constituent deux formes opposées et que les modes hybrides occupent une place intermédiaire.

Les auteurs peuvent bénéficier d'économies de coûts de transaction en alignant les structures de gouvernance en fonction de la spécificité des actifs. Des relations marchandes sont préconisées d'être maintenues dans le premier temps par l'auteur, lorsque la spécificité des actifs s'accroît, les coûts associés à cette structure de gouvernance augmentent et il convient de passer à des formes hybrides. Au fur et à mesure que le degré de spécificité des actifs s'élève, « les coûts de gouvernance » deviennent à nouveau plus importants et il est préférable de procéder à une intégration. Selon le degré de spécificité des actifs, l'auteur peut faire évoluer la structure dans un sens ou dans un autre.

IV-1-2-7. Les limites de la théorie des coûts de transactions

La théorie des coûts de transaction s'est beaucoup recentrée sur l'intégration verticale (clients/fournisseurs).

L'approche transactionnelle ne permet pas d'expliquer le choix entre différentes modalités de réalisation de chaque forme d'organisation. Les relations de types clients/fournisseurs ne représentent qu'une des voies de développement que peuvent emprunter les entreprises. Ainsi l'hypothèse de comportements systématiquement opportunistes s'oppose au concept de confiance qui joue un rôle majeur dans les relations d'affaires (ALLIX-DESFAUTAUX et JOFFRE, 1997 ; CORIAT et WEINSTEIN, 1995 ; JOFFRE, 1999.³⁷

A travers ça, on peut constater que la théorie des coûts de transaction et l'explication approfondie par Williamson stipule que l'intégration verticale réduit les coûts de transaction

³⁷ P. RAIMBOURG, op.cit, p.p. 22, 23, 24, 25.

Chapitre 2. Stratégie d'intégration verticale

qui seront supportés par le marché, mais elle augmente les coûts de coordination (coûts de structures, coûts d'inefficience, surcoût résultat du manque de pressions concurrentielles) qui sont difficile a maîtriser.

IV-2. La théorie de l'agence

La manière dont se définit la frontière de la firme s'est focalisée au départ sur l'opposition entre marché et hiérarchie, en délimitant les domaines respectifs du faire et du faire-faire (théorie de l'agence et théorie des coûts de transaction).³⁸

La théorie de l'agence est proche de celle des droits de propriétés. Elaboré dans les années 1970 par S.ROSS, M.C.JENSEN et W.H.MECKLING dont l'objectif principal est d'expliquer les relations d'agence et les coûts relatifs qu'elle entraîne. Toute relation entre deux individus dont la situation de l'un dépend de l'action de l'autre est une relation d'agence, cette relation d'agence signifiée qu'une personne qui est le principal recours a une autre personne pour décider ou agir en son nom. Par exemple, dans une entreprise, le principal qui est l'actionnaire, son objectif est la réalisation du bénéfice, par contre l'agent qui est le manager, son objectif est la croissance de l'entreprise. Car avec la croissance, l'agent sera réputé et recommandé par les grandes entreprises et aura un salaire plus que celui touché auparavant. La théorie de l'agence est utilisée pour comprendre le rôle des conseils d'administration et pour étudier les systèmes de récompenses des gestionnaires du haut niveau.

La théorie de l'agence a comme objectif l'étude des problèmes de la gestion de la relation entre les propriétaires et les gestionnaires qui dirigent une entreprise. Elle vise à répondre à la question suivante : comment accorder les intérêts des actionnaires et ceux des gestionnaires.

Dans la théorie de l'agence, les organisations sont des nœuds de contrats entre un supérieur et un subordonné, c'est-à-dire entre un actionnaire et un gestionnaire auquel l'actionnaire lui confié la gestion de ses biens.³⁹

³⁸ Patrick Cohendet, Patrick Lierena : « la conception de la firme comme processeur de connaissances », revue d'économie industrielle. Vol.88. 2ème trimestre 1999. p.p.211-235.

³⁹ L. ROULEAU, op.cit, p 114.

Chapitre 2. Stratégie d'intégration verticale

Le problème que la théorie de l'agence pose est le suivant : comment un principal doté d'une certaine fonction objective ; peut-il amener un ou des agents ayant leurs intérêts propre et dont il ne peut observer tous les comportements à entreprendre des actions conformes à ce qu'il souhaite ?⁴⁰

La théorie de l'agence considère que les dirigeants sont les agents des actionnaires au sein de l'entreprise et qu'ils sont censés gérer l'entreprise dans l'intérêt des actionnaires (JENSEN ET MECKLING, 1976). Or, les agents et les principaux possèdent des fonctions d'utilité différentes et agissent de façon à maximiser leur utilité respective. (ROSS, 1973).⁴¹

Deux courants à l'intérieur de la théorie de l'agence sont à distinguer : le courant normatif et le courant positif de l'agence. Ces deux approches de la théorie de l'agence explique comment sont ou devrait être conçu les caractéristiques des rapports contractuels.

Le courant normatif de l'agence ou théorie principal agent cherche à partir de modèles fondés sur des hypothèses portant sur les structures de préférences, les structures d'information et la nature de l'incertitude à étudier le partage optimal du risque entre agents, les caractéristiques des contrats optimaux et les propriétés des solutions d'équilibre selon la problématique de l'équilibre général.⁴²

Le courant normatif de l'agence décrit le schéma de paiement permettant à un actionnaire de pousser le manager à agir en fonction de ses intérêts. Cette théorie normative de l'agence permet de forcer l'agent à réveiller son information privée ou à se comporter de manière conforme aux intérêts du principal.

Le courant positif de l'agence s'intéresse aux relations d'agence concrètes et procède par observation de situations réelles. Il s'est beaucoup intéressé à la relation entre agents et actionnaire sur des variables représentant les intérêts des actionnaires (valeur du titre, profit, taux de croissance).⁴³

⁴⁰ C. MENARD, op.cit, p 13.

⁴¹ B. SELLAMI épouse MEZGHANNI, « gouvernement d'entreprise, investissement dans les activités de recherche et développement et performance », thèse de doctorat, université de Toulouse, institut d'administration des entreprises, unité de recherche, centre de recherche en management-EAC 5032, 2010, p 20.

⁴² B. CORIAT, les nouvelles théories des entreprises, op.cit, p.p. 95, 96.

⁴³ R. le. DUFF « encyclopédie de la gestion et du management », édition DALLOZ, paris, 1999, p 23.

IV-2-1. Les hypothèses de cette théorie de l'agence

IV-2-1-1. L'asymétrie informationnelle

L'asymétrie informationnelle signifie que l'agent connaît plus que le principal au moment de la signature du contrat. Cette asymétrie informationnelle nécessite la mise en place de système de surveillance, de contrôle et d'incitation.

On peut parler de l'asymétrie informationnelle surtout quand l'agent dispose de compétences spécifiques que l'actionnaire ne possède pas.⁴⁴

L'asymétrie informationnelle définit les relations où un agent détient de l'information qu'un autre n'a pas. Ce cas est déterminé par l'intermédiaire des relations d'agence ou le principal demande à un agent d'effectuer une action en son nom. Dès lors, l'agent détenant plus d'information peut être tenté d'agir dans son propre intérêt.

A travers cette asymétrie informationnelle, on peut se demander aux analystes de nous expliquer quels vont être les problèmes générés par cette asymétrie d'information qui se caractérise par une ambiguïté. Ces problèmes peuvent être de natures différentes, cependant, l'aléa morale, l'opportunisme et l'anti sélection sont quelques problèmes qui entravent un bon déroulement d'une relation contractuelle entre l'agent et le principal.⁴⁵

IV-2-1-1-1 : Aléa moral ou le hasard moral

L'un des contractants adopte volontairement une attitude non-coopérative avec pour objectif de satisfaire ses intérêts propres au détriment de l'autre. Le principal essaye de se démarquer par un comportement qui va nuire à l'autre partie et qui peut mettre la vie de l'entreprise en danger.

L'actionnaire fait face à l'aléa moral quand l'agent prend des décisions qui ne sont pas observables. Du moment que les objectifs sont divergents (l'actionnaire cherche avant tout à maximiser la valeur de l'entreprise et le manager cherche à maximiser le revenu et la taille de l'entreprise). Ces derniers peuvent ne pas être dans la direction du principal qui vise toujours le gain. Le problème du principal est donc bien de trouver le moyen d'inciter l'agent à agir dans son intérêt. L'assurance maladie est un exemple d'aléa moral dans la mesure où les

⁴⁴ M. DARBELET, op.cit, p 37.

⁴⁵ L. ROULEAU, op.cit, p.p. 114, 115.

Chapitre 2. Stratégie d'intégration verticale

dépenses résultant de la transaction entre le patient et le médecin ne peuvent être contrôlées par l'assureur.

IV-2-1-1-2. La sélection adverse

La sélection adverse correspond à l'incapacité de fournir des ressources portant promises lors de la création d'un accord entre le principal et l'agent et résulte d'un comportement opportuniste.

Dans une relation "principal-agent", le principal fait face à l'anti sélection si l'agent détient de l'information privée au moment de l'écriture du contrat entre les deux parties. C'est une situation d'asymétrie d'information.⁴⁶

IV-2-1-1-3. L'opportunisme

Un comportement opportuniste des managers signifie que ces derniers cherchent à satisfaire leurs propres intérêts par le recours à la ruse, la tricherie, falsification de l'information et la dissimulation de l'information.⁴⁷

IV-2-1-2. Individualisme méthodologique

Les rapports individuels sont la seule réalité qui importe au sein de cette théorie, la dimension organisationnelle ou collective des rapports sociaux a peu de places et elle est délaissée par les intérêts et le déviationnisme, la satisfaction des intérêts individuels sont la base de cette théorie. A la fin des années 80, cette théorie de l'agence a eu de nombreuses critiques adressées aux auteurs de cette théorie.

IV-2-2. Les coûts d'agence

IV-2-2-1. Les dépenses de surveillance et d'incitations

Les dépenses de surveillance et d'incitations sont les dépenses engagées par l'actionnaire pour inciter les personnes qu'il embauche. A titre d'exemple : système d'évaluation par objectif ou bien système financiers d'intéressements (bonus, participations à la propriété surtout dans le cas de managers). Ces dépenses de surveillance et d'incitations servent à assurer le principal que l'agent gère sous l'intérêt du premier. Le principal utilise

⁴⁶ M. CARTIER, op.cit, p 72.

⁴⁷ B. CORIAT, op.cit, p 55.

Chapitre 2. Stratégie d'intégration verticale

des dépenses de surveillance et d'incitations pour qu'il soit rassuré que l'agent n'applique pas un certain opportunisme.⁴⁸

IV-2-2-2. Les coûts d'obligation

Les coûts d'obligation sont ceux que le subordonné supporte pour garantir qu'il ne fera pas léser le principal dans certaines activités. Ces coûts d'obligations sont les dépenses engagées par l'agent pour montrer la conformité de sa gestion avec les objectifs de l'entreprise.

Exemple : proposer un nouveau produit avec les arguments : avoir le marché ancien qui fonctionne bien et avec le nouveau produit, l'entreprise gagne les mêmes clients dans le nouveau marché pour se montrer.

IV-2-2-3. La perte résiduelle

Cette perte est la différence entre deux résultats qui sont les suivants :

Le premier résultat apparaît quand l'agent gère complètement dans l'intérêt de l'actionnaire.

Le deuxième résultat apparaît quand l'agent essaye de valoriser ses propres intérêts au détriment des intérêts du principal.

On peut donc dire que la perte résiduelle est un profit que l'entreprise aurait pu gagner si le manager agit pour l'intérêt de l'actionnaire.⁴⁹

IV-2-3. L'apport de la théorie de l'agence à la stratégie d'intégration verticale

- L'agent qui est le manager demande à l'actionnaire d'internaliser certaines activités et composants. Le principal accepte de les internaliser en contre partie d'un bénéfice et savoir faire qui seront gagnés par l'opération d'internalisation. Dans cette opération, le principal cherche le gain et l'agent va progresser et avoir sa part des stocks options ou intéressements.
- l'agent qui sait plus que son actionnaire au moment de la signature du contrat, dans ce cas, le principal doit être en mesure de savoir comment arriver à contrôler l'agent en internalisant la formation, en confiant cette tâche à des experts dans le domaine qui vont évaluer le niveau et faire face au cas où le manager essaye d'appliquer le système d'opportunisme qui va induire la principal en faillite.

⁴⁸ L. ROULEAU, op.cit, p.p. 115, 116.

⁴⁹ B. CORIAT, op.cit, p 95.

Conclusion

La stratégie d'intégration verticale permet d'atténuer la complexité de l'entreprise, la communication entre équipements, entre matériels, la coordination des différentes opérations de production, l'assistance de l'homme dans les tâches de traitement de l'information par de systèmes d'aide à la décision, la remise en cause du système de pilotage afin d'accélérer les processus de décision sur lesquels l'entreprise compte pour avoir une performance plus élevée et à moindre coûts, cette intégration concerne les différentes tâches, activités, procédures et étapes au niveau de la conception et la fabrication des produits.

Selon Williamson, la stratégie d'intégration permet à la firme d'adopter une variété d'innovations organisationnelles et de systèmes de contrôle dans le but de minimiser les coûts de transaction internes. Les effets relatifs à la rationalité limitée, à l'opportunisme, au petit nombre des parties de la transaction et à l'incertitude sont diminués dans une firme intégrée, ce qui entraîne une amélioration de l'efficacité et donc une augmentation des performances de la firme.

Les coûts d'agence conduisent à des contrats ex ante élaborés, car l'objectif recherché est de restaurer ou de protéger la valeur des actionnaires, alors que la théorie des coûts de transaction met plutôt l'accent sur la maîtrise des coûts ex post et sur les moyens de les réduire grâce à une structure de gestion appropriée.

Les problèmes posés au niveau de la théorie de l'agence sont dus à l'imparfaite observabilité des efforts de l'agent, et à l'incertitude liée aux coûts d'établissement et d'exécution des accords entre le principal et l'agent. L'actionnaire cherche la rentabilité et l'agent cherche la croissance et la réputation

Les déterminants de la stratégie d'intégration verticale sont plus nombreux, au cours de notre analyse, on s'est recentré sur les plus essentiels qui permettraient à la firme de pouvoir se développer, de faire face et d'avoir une bonne qualité de ses produits, de minimiser les coûts de transactions qui sont supportés par la firme et qui coûtent trop chères à l'entreprise.

Chapitre 3

Quelques expériences de la stratégie d'intégration verticale et l'industrie industrialisante

Chapitre 3. Quelques expériences de la stratégie d'intégration verticale et l'industrie industrialisante

Introduction

Depuis plus de 100 ans, l'entreprise MICHELIN est leader dans les pneumatiques grâce à son engagement exceptionnel dans la recherche-développement. Pour garder une compétitivité sur les prix, MICHELIN contrôle ses coûts de productions. MICHELIN est depuis toujours à la pointe de l'innovation. L'entreprise a su diversifier ses activités : du pneu de vélo aux pneus de la navette spatiale en passant par les pneus de voiture, de métro, de camions, d'avions... Elle a aussi contrôlé l'entreprise Citroën, édite des cartes routières, des guides touristiques, culinaires, conçoit des systèmes numériques de navigations...

MICHELIN, grâce à l'intégration verticale, a pu réaliser des marges qui étaient celles des fournisseurs ou distributeurs. L'intégration amont consiste pour MICHELIN de contrôler ses plantations d'hévéa que du dépendre de ses fournisseurs qui sont exigeants. L'intégration aval de MICHELIN consiste à assurer ses distributions elle-même.

L'entreprise Zara évolue dans un environnement complexe. En effet, la mode est, par définition représente les goûts du moment. Zara a, par exemple choisi une stratégie propre qui tranche avec celle de ces principaux concurrents, c'est l'intégration verticale de la chaîne de valeur. Cette stratégie est possible grâce à une organisation et une logistique pertinente. Le renouvellement des collections est quasi mensuel.

Le Groupe Inditex tire ses atouts de l'intégration et de la maîtrise de son système vertical de production. L'atout majeur du groupe Inditex est le fast-fashion : la conception, production et distribution d'un nouveau produit en un temps minime.

L'Algérie était parmi les pays en voie de développement qu'après son indépendance, avait fait des choix reposaient sur l'idéologie socialiste. L'industrie est considérée comme la voie de développement. La volonté de s'industrialiser se manifeste partout, et l'industrie lourde était la pierre angulaire de la stratégie d'industrialisation algérienne, en lui donnant la part du lion.

Chapitre 3. Quelques expériences de la stratégie d'intégration verticale et l'industrie industrialisante

Section I. Cas des deux entreprises Michelin et Zara.

I-1. La stratégie d'intégration verticale chez le groupe Michelin

I-1-1. Présentation de l'entreprise Michelin

MICHELIN est Présent dans plus de 170 pays, emploie 115000 employés dans le monde et dispose de 69 sites de productions implantées dans 18 pays différents, un centre de technologie en charge de la recherche, de développement et de l'industrialisation implanté en Europe, en Amérique du nord et en Asie et un chiffre d'affaire est de 20,7 Milliards € de CA, 14,8% du marché mondial du pneu.

L'entreprise a su diversifier ses activités dans un environnement où les concurrents BRIDGESTONE (japonais) et GOODYEAR (américain) réalisent 55 % des ventes de pneumatiques et les huit manufacturiers suivants en totalisent 26 %. Les 19 % restants sont assurés par des acteurs locaux ou de niche.) Comme Pirelli (italien), Sumitomo (japonais), Yokohama (japonais), Hankook (sud-coréen) et Cooper (américain) détiennent entre 2 % et 6 % de part de marché. MICHELIN passe du pneu de vélo aux pneus de la navette spatiale, en passant par les pneus de voiture, de métro, de camions, d'avions ... Elle a aussi contrôlé l'entreprise Citroën, édite des cartes routières, des guides touristiques, culinaires, conçoit des systèmes numériques de communication.¹

I-1-2. Les missions principales de Michelin

Les missions de Michelin depuis sa création jusqu'au jour là : leader dans l'industrie pneumatique dans le monde entier. Michelin a contribué de manière durable à la mobilité des personnes et des biens. Il fabrique et commercialise des pneus pour tous types de véhicules dans différents coins du monde entier. Il propose à sa clientèle de multiples services numériques d'aide à la mobilité, des cartes et des atlas routiers sont édités par Michelin, des guides hôtelleries et restauration et des guides touristiques. Michelin crée de la valeur (coût total, opportunité d'innovation et de business et partenariats), minimiser les risques (sécurisation approvisionnement et gestion fluctuation marché et risques fournisseurs).²

¹ Michelin, une meilleure source d'avancer, réf : conférence 16.10.2012/Auteur Sce/Dga/fl, date de création 16-10-2012, classification : WA, (N°), p.3.

² Michelin, une meilleure source d'avancer, réf : conférence 16.10.2012/Auteur Sce/Dga/fl, date de création 16-10-2012, classification : WA, (N°), p.4

Chapitre 3. Quelques expériences de la stratégie d'intégration verticale et l'industrie industrialisante

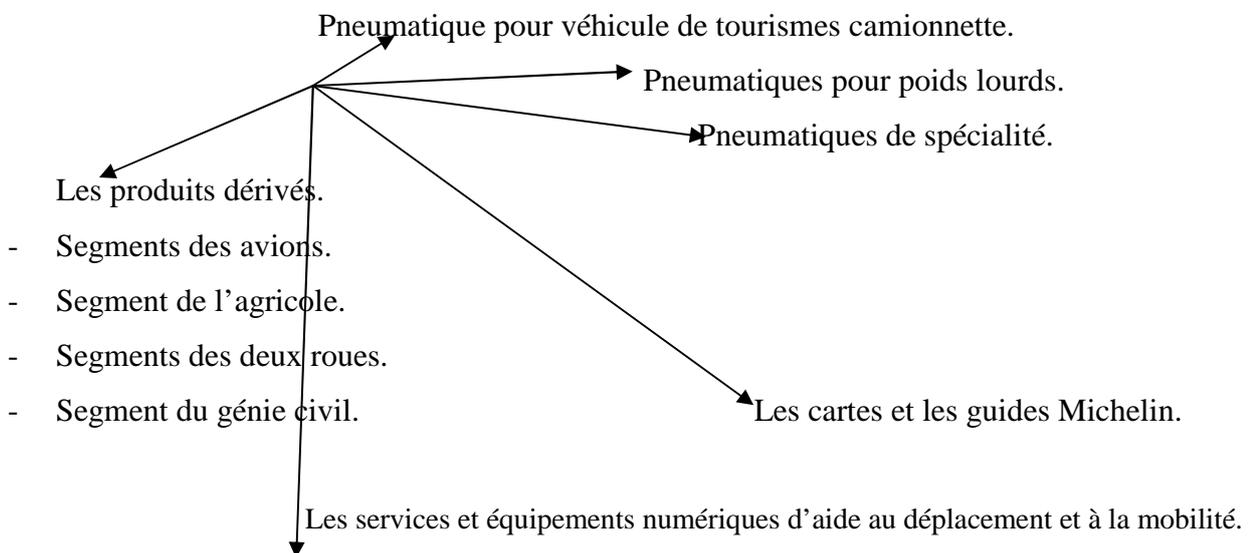
I-1-3. Les déterminants de la réussite de Michelin

Michelin s'est basée sur la compétence technique, la réactivité et agilité qui est considérée comme une force, la compétitivité, la gestion saine et robuste avec une grande capacité à gérer la confidentialité et le système discrétionnaire vis-à-vis des concurrents et ses propres cadres dirigeants, la formation du personnel à travers (des séminaires, des colloques, des formations à distance, avec 30 000 salariés en formation chaque année, l'entreprise montre l'intérêt qu'elle porte à ses salariés et à l'évolution de leur carrière. Les besoins sont abordés lors des entretiens annuels).³

I-1-4. Le domaine d'activité stratégique de Michelin

Dans le cas du groupe Michelin, on peut identifier un métier spécifique, celui du pneumatique. On peut analyser ce métier en fonction des types de clients, de la technologie ou des besoins satisfaits. A partir de cette analyse, on remarque que le métier du pneumatique peut être décomposé en 6 domaines d'activités stratégiques ou lignes – produits.⁴

Figure N°1. Les domaines d'activités stratégiques de Michelin



³ Michelin, une meilleure source d'avancer, réf : conférence 16.10.2012 auteur/SCE : DGA/FL, date de création : 16.10.2012 classification : d3 conservation : WA <N°>, p.p. 10,11.

⁴ BISCAY Cécile- MOLUS Pascale et OLIVIER laure, le groupe Michelin, équipementier de pneumatique, Master 1 ère année management et système d'information, année universitaire 2006/2007, p.p. 13,14.

Chapitre 3. Quelques expériences de la stratégie d'intégration verticale et l'industrie industrialisante

I-1-5. Le processus de production de Michelin

Michelin est devenu une entreprise grande, son système d'information et de veille concurrentielle et technologique sont mis à jour pour répondre aux pressions des concurrents.

Le processus de production des pneus de MICHELIN se résume en :

1) Décalaminage

Dans un premier temps, le fil machine subit un décalaminage mécanique qui va enlever l'oxyde de fer du fil. Cela va permettre de faire travailler le fil par la suite,

2) Tréfilage à sec (diminution du diamètre)

A partir de cette opération de tréfilage à sec, le fil va servir, soit pour la création tringles soit pour la fabrication de câbles,

3) Le traitement thermique

Pour la fabrication de tringles, le fil ne subira qu'un traitement zingage. Pour la fabrication des câbles, le processus est plus long. Après le tréfilage à sec, on fait subir au fil un traitement thermique afin qu'il ne casse pas lors des prochaines manipulations,

4) Laitonnage

Ensuite, par hydrolyse de cuivre et de zinc, un alliage de laiton va se former autour du fil le protégeant de la corrosion,

5) Tréfilage humide

Un deuxième tréfilage, cette fois-ci humide, va encore réduire son diamètre. Le fil va alors être assemblé de différentes façons (**phase 6**) selon le type de pneu dans lequel il va être utilisé. On aura alors un câble avec les propriétés voulues assurant la résistance mécanique du pneu,

6) Assemblage

L'assemblage consiste à former la « carcasse » du pneu, ainsi que les finitions,

Chapitre 3. Quelques expériences de la stratégie d'intégration verticale et l'industrie industrialisante

7) Contrôle de qualité

Le contrôle de qualité se fait entre chaque étape, il y a également des systèmes de vidéo surveillance et des tests de vérification de la conformité des produits à la qualité promise.⁵

I-1-6. La stratégie d'intégration verticale de Michelin

Ayant des compétences distinctives de ses concurrents dans le domaine technologique en inventant plusieurs brevets/modernisation constante de l'appareil de production pour produire plus (massification) et mieux (travail à la chaîne, construction des « pistes », robotisation, recherche et développement).

En amont : Michelin et les plantations d'hévéa (en Indochine et en Indonésie) Plutôt que de dépendre de fournisseurs indépendants pour la matière première de base, le caoutchouc, Michelin a préféré de disposer de ses propres plantations d'hévéa.

En aval, Michelin utilise ses propres réseaux de distribution pour vendre ses produits. La stratégie d'intégration verticale et l'activité de Michelin se sont centrées sur le développement, la production, la distribution et la commercialisation des pneumatiques à l'échelle mondiale.⁶

L'intégration verticale a permis à Michelin l'intégration des marges réalisées par les fournisseurs où les distributeurs, la diminution de certains coûts liés à la réduction des négociations, des conflits, à une meilleure coordination des activités, à un meilleur partage d'informations, à la réalisation d'investissements rendus possibles par la sécurité que représente l'intégration, la garantie de Michelin de certains approvisionnements qui sont devenus rares.

⁵ Anthony DIZEK, calcul des échangeurs thermiques, process pour passage de la vapeur d'eau et l'eau chaude, et étude sur les économies d'énergie, Master Mécanique énergétique procédés produits : option mécanique des fluides et énergie, université de lorraine, 2013, p.p. 12, 13, 14,15.

⁶ Luc Boyer, « Stratégie d'entreprise », 2009, p.73.

Chapitre 3. Quelques expériences de la stratégie d'intégration verticale et l'industrie industrialisante

Conclusion

MICHELIN est Leader de l'industrie pneumatique, la mission de Michelin est de contribuer de manière durable à la mobilité des personnes et des biens. Le Groupe fabrique et commercialise des pneus pour tous types de véhicules. Michelin propose également des services numériques d'aide à la mobilité, et édite des guides touristiques, des guides hôtellerie et restauration.

L'évolution de MICHELIN sur le monde entier est caractéristique des grandes transformations qui ont affecté les modes de production industrielle tout au long du XXème siècle : innovations constantes, massification des productions, internationalisation. L'évolution du nombre d'employés de l'entreprise est aussi le témoin de l'évolution de la population active. Dès les années 1920, Michelin s'implante dans différents pays européens, où il fabrique et commercialise ses pneumatiques. A partir des années 1970, Michelin s'installe en Asie et en Amérique. Avec l'ouverture des frontières, Michelin est présent sur l'ensemble des continents

L'entreprise MICHELIN applique une intégration verticale totale, cette intégration consiste à internaliser des activités en amont et en aval. L'intégration verticale amont de MICHELIN concerne la conception, le développement et la production des pneumatiques, tandis que l'intégration vers l'aval concerne la distribution et la commercialisation des pneumatiques.

Chapitre 3. Quelques expériences de la stratégie d'intégration verticale et l'industrie industrialisante

I-2. La stratégie d'intégration verticale de l'entreprise ZARA

I-2-1. Présentation de l'entreprise ZARA

ZARA est une entreprise du textile qui est fondée en 1975. Son chiffre d'affaire dépasse les 9 milliards d'euros, ce qui met ZARA dans une phase où les géants de la stratégie l'appellent le véritable empire du textile en raison de sa position dans ce secteur. Son propriétaire en 1985 intègre ZARA à l'intérieur de son holding INDITEX qui regroupe une centaine de sociétés qui sont pull et BEAR (vêtements masculins), Massimo DUTTI (haut de gamme pour hommes et femmes) et BERSHKA. Le chiffre d'affaire en 2006 de ce groupe familial est de 8196 millions d'euros dont ZARA représente 77 % de ce groupe.

L'idée de base de ZARA était de proposer à prix réduits dans ses boutiques, pratiquement les mêmes modèles que ceux qui avaient été vus dans les défilés de mode quelques jours plus tôt. Le concurrent de ZARA n'a pas pu tenir le coup, car ZARA peut répondre à une tendance de la mode en peu de temps. Par contre son concurrent le plus puissant Benetton ne peut mettre 15 jours pour répondre à une tendance de la mode, il prend plus de trois mois et cette force a fait de ZARA ce qui est aujourd'hui.⁷

I-2-2. Les différentes activités de ZARA

La chaîne de valeur chez ZARA nous donne ses différentes activités :

- 1) Infrastructure de la firme. Système info/communication.
- 2) GRH. recrutement/formation des ouvriers spécialisés en Production, des designers.
- 3) la conception : à travers un développement technologique avancé,
- 4) Approvisionnement,
- 5) Logistique interne,
- 6) Production,
- 7) Distribution : à travers ses propres réseaux de distribution.⁸

⁷ Jean-Jacques Lambin, op.cit, p 340.

⁸ Manuel Cartier, op.cit, p91.

Chapitre 3. Quelques expériences de la stratégie d'intégration verticale et l'industrie industrialisante

I-2-3. La stratégie d'intégration verticale ZARA

Le niveau de ZARA dans l'intégration verticale est élevé. Car, elle inclut toutes les étapes du processus de la mode qui sont les suivantes : création par ses propres stylistes et innovateurs, fabrication, transport et la distribution au niveau des boutiques du groupe INDITEX.

S'il existe des gens qui aident ZARA et les autres, ceux-là pourraient être d'abord les photographes qui assurent parfois jusqu'à dix *shows* par jour un peu partout : Paris New-York, Londres, Milan etc.⁹

La réussite de ZARA consiste en sa capacité de mettre en adaptation l'offre aux besoins de ses clients le plus rapidement possible, pour cela, sa stratégie est basée sur le facteur temps.

La stratégie d'intégration verticale pour ZARA, a pour but, la réduction des coûts de production, une meilleure efficacité opérationnelle, un positionnement concurrentiel plus fort, la maîtrise totale sur tous les niveaux du groupe (des fournisseurs aux points de vente), la réduction des délais de fabrication, la disposition d'une flexibilité grande, la réduction des stocks au minimum, avoir ses propres usines de fabrications et le contrôle de sa chaîne logistique.

I-2-3-1. Organisation de la production et de la distribution

Les produits Zara sont fabriqués au sein de 14 usines. La société emploie plus de 200 stylistes, qui travaillent essentiellement en Espagne. 80 % de la production des trois unités de conception, que sont Massimo Dutti, Berchka et Zara, est réalisée en Europe, dont la moitié dans nos propres usines. La fabrication des produits de base est sous-traitée, notamment en Asie et en Afrique du Nord. Les autres produits sont conçus et fabriqués au sein des unités de la Corogne, ce qui implique un centre logistique important et commun à l'ensemble des unités du Groupe.

I-2-3-2. La logistique chez ZARA

Notre organisation logistique prend la forme d'une intégration verticale complète. La logistique supporte tout le process, du design à la vente du produit, tout en restant un outil au

⁹ Xavier Manga, « la captation de la jeune clientèle en matière de mode : le cas D'H&M et Zara », thèse de doctorat sous la direction du professeur Jacques Walter, université PAUL VERLAINE METZ, 15/12/2010, p 83.

Chapitre 3. Quelques expériences de la stratégie d'intégration verticale et l'industrie industrialisante

service du Groupe.

I-2-3-3. La vente chez ZARA

ZARA a choisi les boulevards les plus luxueux des grandes villes, pour pouvoir concurrencer sur leur propre terrain les marques beaucoup plus coûteuses et arriver à écouler plus de marchandises afin qu'elle puisse réaliser ses visées, éviter les écarts entre les prévisions et les réalisations.¹⁰

Conclusion

Si le Groupe Inditex a su se développer aussi vite, c'est grâce à une brillante politique stratégique. En effet, sur un marché aussi concurrentiel, il a choisi d'avoir une stratégie de production flexible, réactive et innovante basée sur une intégration verticale.

L'entreprise ZARA doit parvenir à conjuguer son développement commercial et celui de sa chaîne productive. La stratégie de ZARA est d'occuper des places sur les marchés mondiaux qui sont détenues par ses concurrents. ZARA est de plus en plus orientée vers l'intégration aval afin de connaître les modifications et les tendances constantes de ses clients. L'objectif de ZARA est d'avoir des actualisations informations performantes dans toutes ses chaînes de production et commerciales.

ZARA s'est dotée des outils de recherche et développement qui lui permettent d'être autonome pour sa technologie et d'en faire profiter à présent les firmes des pays moins avancés grâce aux partenariats. ZARA se contente de s'allier avec des entreprises des pays occidentaux sur des points de technologie très précis. L'entreprise se focalise sur de nouveaux défis que sont la protection de l'environnement et le e-commerce.

ZARA cherche à dominer le monde dans le domaine du textile dans les années à venir, les dirigeants de ZARA préfèrent s'éparpiller pour avoir plus de valeur ajoutée et conquérir d'autres pays.

¹⁰ Jean Jacques SALAUN, Logistique et management, XIN° colloque international de l'ISLI, volume 10, N°1, mai 2002, page 97,98.

Chapitre 3. Quelques expériences de la stratégie d'intégration verticale et l'industrie industrialisante

ZARA souffre de la grande taille de son catalogue, ZARA est condamné à la croissance (avec un rythme d'ouverture important de magasin chaque année). Il suffit que la croissance du chiffre d'affaire ne soit pas aussi forte que prévue pour que la rentabilité décroisse et que cela se ressente sur le cours de l'action à la bourse de Madrid.

La technique de production de ZARA lui permet de réagir très vite lors d'un imprévu climatique ou d'une tendance surprise. Selon les dirigeants de ZARA, «le climat est le premier facteur à prendre en compte».

Chapitre 3. Quelques expériences de la stratégie d'intégration verticale et l'industrie industrialisante

Section 2. Les industries industrialisantes

Introduction

L'entreprise publique, et la mesure de son efficacité, ont toujours suscité des débats qui sont axés sur la politique de son développement économique et social.¹¹ L'Algérie s'est focalisée sur le développement de son secteur industriel. Une crise dans les autres secteurs stratégiques et économiques est apparue.

Le système socialiste que l'Algérie avait opté après l'indépendance a permis l'avènement de ce qu'on appelle les industries industrialisantes. Les aboutissements de ces industries industrialisantes restent une fierté pour notre pays. Les grandes sociétés nationales sont la résultante de ces industries industrialisantes des années 1970.

Les initiateurs de cette industrie industrialisante ont commencé par consacrer le budget après indépendance à la construction des infrastructures qui ont été détruites par la guerre de libération nationale. Les responsables algériens ont décidé de choisir le socialisme, car ils savaient que le socialisme est l'unique moyen de liquider le chômage, de faire face à l'ignorance et les tares sociales. Ce socialisme est synonyme de justice, d'équité, l'application du socialisme extirpe la misère et les disparités sociales et régionales¹².

L'industrialisation de l'Algérie qui sert le relèvement du niveau de vie et l'éradication du chômage est facilitée par la présence du secteur des hydrocarbures qui procure les moyens de financement extérieur et enraye toute dépendance. G. DESTANNE de Bernis L'industrialisation est d'ailleurs définie par cet auteur comme le noircissement de la matrice interindustrielle.

¹¹ Mustapha MEKIDECHE « l'Algérie entre économie de rente et économie émergente, essai sur la conduite des réformes économiques (1986-1999) et perspectives », édition DAHLAB, p 31.

¹² M. El Hocine. BENISSAD « économie de développement de l'Algérie », édition ECONOMICA, paris, 1979, p 22.

Chapitre 3. Quelques expériences de la stratégie d'intégration verticale et l'industrie industrialisante

II. l'industrie industrialisante : de quoi s'agit-elle ?

II-1. Définitions

Selon Mohammed el Hocine BENISSAD : « l'industrialisation consiste en la production sur le sol national de ses propres biens et services afin d'assurer une base solide à notre développement économique et de promouvoir des industries de transformation qui satisferont les besoins du pays, créent des emplois et consolident l'indépendance économique et, donc politique du pays ». ¹³

Selon François PERROUX : « l'industrialisation constitue la structuration de tout un ensemble social sous l'influence d'un complexe coordonné de machines ». ¹⁴

II-2. La théorie des industries industrialisantes en Algérie

Hocine BENISSAD considère que l'industrie industrialisante est une théorie qui explique le développement. Par contre A. BENACHENHOU en 1980, stipule que l'industrie industrialisante est vue comme étant un modèle et approche théorique de fondation de l'accumulation en Algérie. Cependant, pour De Bernis, les industries industrialisantes sont celles qui engendrent : « un changement des fonctions de production ». ¹⁵

Selon G.DESTANNE de Bernis : « l'industrie industrialisante recouvre les secteurs de la sidérurgie, de la mécanique, de la chimie, de l'extraction minière, l'électroniques, des matériaux de constructions et de l'énergie ».

L'industrie industrialisante possède les spécificités suivantes :

Elle est dans le secteur de production de biens d'équipements et l'économie peut assurer une large autonomie sur le long terme et rendre le taux de croissance stable.

Elle est hautement capitalistique, elle absorbe plus de dinars d'investissements pour chaque dinars d'output (produits finis) que l'industrie non industrialisante (alimentaire industrie et textile industrie). ¹⁶

¹³ Mohammed El HOCINE BENISSAD, *ibid.* p 23.

¹⁴ François Perroux, *problèmes de l'Algérie indépendante*, presse universitaire de France, p 125.

¹⁵ Cheriet ATHMANE, séminaire national sur l'économie algérienne : lecture modernes du développement, titre de la communication, une perspective théorique et historique sur les stratégies d'industrialisation avec étude de cas de l'Algérie, UNIVERSITE EL – HADJ LAKHDAR BATNA, p 4.

¹⁶ Mohammed el Hocine BENISSAD, *op.cit.*, p 128.

Chapitre 3. Quelques expériences de la stratégie d'intégration verticale et l'industrie industrialisante

II-3. Les limites des politiques industrielles dans les pays en développement

Les obstacles des pays en voie de développement quand ils sont engagés dans la politique d'industrialisation sont les suivants : les difficultés à construire un marché national qui est auparavant réservé aux entreprises de la métropole en raison de l'incompatibilité du volume du marché national par rapport aux tailles minimales que requiert les techniques modernes, le rattrapage technologique que ces pays essaient d'anticiper sinon ils auront un retard énorme par rapport aux pays développés, car même si ces PED avancent, mais les pays industrialisés progressent d'une vitesse plus que ces derniers, le dernier obstacle est celui de l'héritage de la spécialisation dans l'exportation de matières premières qui explicite en partie essentielle les possibilités d'importation des biens d'équipements et intermédiaires qui coûtent très cher aux pays en voie de développement.¹⁷

II-4. Typologie des stratégies d'industrialisation

Les industries industrialisantes sont passées par trois étapes :

II-4-1. La stratégie d'industrialisation par substitution d'importation et de remontée de filières

Cette stratégie par substitution d'importation est fondée sur le démarrage d'une industrialisation sur le territoire national qui sera apte à fabriquer les biens qui sont auparavant importés de l'extérieur et être à l'abri des barrières protectionniste (pays développés en général).

Le processus de substitution par importation peut se faire en fonction de deux logiques de fabrications : la première logique est d'octroyer la prédominance aux secteurs de biens de consommation. La deuxième logique est de donner l'importance aux secteurs des biens d'équipements, car les industries en amont sont souvent très capitalistiques. La finalité de la substitution par importation est d'atténuer la dépendance des pays sous développés envers les importations des produits finis, la diversification de la production domestique, favoriser la formation de la main d'œuvre, l'achat des technologies modernes et enfin la diversification de la structure des exportations.¹⁸

¹⁷ M.O.OUSSALEM : « politique industrielle et mondialisation, les leçons de l'expérience algérienne », FSESG-UMMTO, p 6.

¹⁸ Cheriet ATHMANE, op.cit, p 4.

Chapitre 3. Quelques expériences de la stratégie d'intégration verticale et l'industrie industrialisante

Une portion non négligeable de la croissance du volume de production en Algérie est associée au processus de remplacement des importations des biens finaux par une fabrication nationale.¹⁹

La remontée de filière Selon le dictionnaire de sciences économiques et sociales est une stratégie consistant, à partir de la fabrication d'un produit donné, à développer progressivement sur le territoire national l'activité d'unités de production intervenant en amont de la production de ce produit, constituant de ce fait une filière de production composée d'activités productives complémentaires.

La stratégie de substitution est appliquée après la seconde guerre mondiale dans un grand nombre de pays en développement : Corée du Sud et Taiwan (au cours des années 1950), Egypte, Inde... Dans la plupart de ces pays, l'industrie progresse. Mais cette stratégie connaît plusieurs défaillances à partir des années 1960 :

- Le protectionnisme atténue la concurrence et l'intensification entre entreprises peu productives et favorise l'inflation.

- L'endettement extérieur qui s'amplifié à partir des années 1970 et le besoin en capitaux qui seront la résultante de la remontée de filières et comme conséquences la hausse du dollar et des taux d'intérêts.

II-4-2. L'industrie par industrie industrialisantes

L'industrie par industrie industrialisante est une finalité insurmontable. L'Inde de Nehru, l'Algérie de Boumediene, la Chine et les pays socialistes ont ouvert la voie (fin des années 1940). La création d'industries industrialisantes, c'est-à-dire d'une industrie lourde, est la condition première de la souveraineté industrielle recherchée.

Il s'agit d'une représentation de développement qui privilégie les industries de base (sidérurgie, chimie de base) qui doivent produire un entrainement sur les industries aval. Le modèle d'industrialisation par les *industries dites industrialisant* suit un cheminement exactement inverse du modèle précédent.

¹⁹ Mohammed el Hocine BENISSAD, op.cit, p 135.

Chapitre 3. Quelques expériences de la stratégie d'intégration verticale et l'industrie industrialisante

L'Algérie qui a opté pour cette voie d'industrialisation à partir de 1966, a privilégié la sidérurgie, avec le complexe d'Annaba, et la pétrochimie, à Arzew. La particularité de ce choix de modèle de développement de l'industrie réside dans le fait qu'il s'agit d'industries très coûteuses en investissement initial et dont la rentabilité financière ne peut être attendue qu'à un terme relativement long. En Algérie, la part de l'industrie dans le PIB passe de 38% en 1965 à 56% en 1981.

Ce modèle de développement de l'industrie comporte des risques. Il s'agit de :

Le financement des investissements est basé sur l'exportation du gaz et/ou du pétrole. La baisse des cours du pétrole et du gaz en 1980 rend l'Algérie à l'endettement extérieur qui est conditionné par des taux d'intérêt et conditions drastiques, à titre d'exemple : Quand les pays étrangers vous prêtent de l'argent, il vous demande d'acheter de chez eux même si les prix d'achat sont supérieurs aux pays qui ne vous octroient pas de l'argent.

II-4-3. L'industrialisation extravertie, par les exportations et l'alliance avec les entreprises multinationales

Deux modèles qui sont fondés sur l'industrialisation extravertie, par les exportations et l'alliance avec les entreprises multinationales qui sont les suivants : l'exportation de produits primaires était le premier modèle et l'exportation des produits manufacturiers était le deuxième modèle. Des fortunes diverses sont connues par ces deux modèles :

MONTOUSSE en 2007 stipule que l'exportation de produits primaires n'a jamais incité l'industrialisation en avant (il ya pas du favoritisme pour l'industrialisation dans cette approche). Beaucoup de pays en développement ont osé baser leur développement sur l'exportation de produits primaires pour financer les investissements dans les industries et l'importation de biens d'équipement. Mais ca n'a pas été marché convenablement, car l'exportation de produits primaires ne génère pas beaucoup d'argent qui seront injectés pour financer les investissements dans l'industrie et les importations de biens d'équipements. Les produits primaires non agricoles permettent le développement d'une industrie extractive dont les effets d'entraînement pouvaient impulser une industrialisation plus diversifiée.²⁰

²⁰ EDWIGE DUBOS-PAILLARD, « cours master 1, l'industrie dans les pays du tiers monde », p 24.

Chapitre 3. Quelques expériences de la stratégie d'intégration verticale et l'industrie industrialisante

II-5. Les fondements du choix du modèle d'industrialisation

Fondement 1

Les hydrocarbures qui se présentent comme ressources souterraines. Cette dernière a deux rôles complémentaires, d'une part, elle est l'énergie sur laquelle compte les usines et le secteur industriel et d'autres parts, elle permet l'obtention de devises en contrepartie de cette rente pétrolière.

Fondement 2

Le dépassement du sous développement à travers les industries avancées, le complexe industriel auquel ils ont été intéressés était d'une technologie sophistiquée et plus avancée, ce qui a fait appel à l'expertise étrangère.

Fondement 3

L'existence des ressources naturelles et des matières premières nécessaires à l'industrialisation, car l'orientation vers la métallurgie est due à la disponibilité du fer, vers la construction à la disponibilité de mines et vers la pétrochimie à l'existence du pétrole et du gaz naturel, ainsi que d'autres minéraux tels que : phosphates, mercure, cuivre, plomb et le zinc...etc.

Fondement 4

L'existence des routes, des ports, des voix ferrées, des aéroports qui seront les fondements de la base industrielle du pays qui voulait opter pour cette stratégie d'industrialisation.

Chapitre 3. Quelques expériences de la stratégie d'intégration verticale et l'industrie industrialisante

Section III. L'évolution de la politique industrielle algérienne

Introduction

Les pays dominés avaient une volonté de bâtir leurs pays après l'indépendance, érigeant une autonomie économique et suivre l'évolution de développement. Le choix d'allocation des ressources entre les branches industrielles était depuis l'indépendance donné comme priorités aux industries de bases ou bien industries industrialisantes.

Allouer la ressource d'une manière optimale était une stratégie dont la politique industrielle a besoin.

Le point le plus important qui a poussé les pays en voie de développement à opter pour cette stratégie d'industrialisation était la domination des entreprises étrangères qui exercent une pression sur les PED, pour mettre à l'écart cet obstacle, l'ETAT compte sur les entreprises publiques, seules ces dernières sont dans la possibilité qui va leur permettre de contrecarrer ces effets de dominations. Après le départ des dominants, les dirigeants algériens ont nationalisé les actifs qui sont auparavant appartiennent au côté algérien notamment dans l'agriculture et dans la petite industrie, avec le temps, ils ont décidé de mettre leurs mains sur les banques, les mines et les hydrocarbures.

Le secteur privé prouve qu'il est incompatible de suivre le processus d'industrialisation. Car l'investissement dans cette stratégie d'industrialisation est grand et l'ETAT a donné de la priorité au secteur public.²¹

III-1. La période avant et après 1962

III-1-1. La période avant 1962

La période avant 1962 est caractérisée par l'exploitation de la France des ressources algériennes pour répondre à leur objectif selon le principe applicable par les pays capitalistes. Il a pendant longtemps considérée la richesse algérienne comme étant son propre ressource (ressources naturelles et matières premières).

Deux phases essentielles que l'industrie algérienne a connues avant 1962. La première de 1940 à 1945 et la deuxième était de 1958 à 1962 qui se caractérisent par l'apparition du plan de Constantine.

²¹ M.O.OUSSALEM, op.cit, p 13.

Chapitre 3. Quelques expériences de la stratégie d'intégration verticale et l'industrie industrialisante

III-1-1-1. Durant la période 1940 à 1945

Durant la période 1940 à 1945, l'industrie algérienne s'est focalisée sur l'industrie du plomb, de la mécanique, de l'industrie alimentaire et du textile. Les dominants se focalisent sur l'industrie pour absorber le chômage que les algériens vivaient à l'époque coloniale, avoir les moyens pour découvrir le pétrole dans le Sahara algérien et répondre aux besoins et désirs de la France.

III-1-1-2. Durant la période 1958 à 1962

Durant la période 1958 à 1962, l'Algérie est toujours dans la crise du dominant, elle est gouverné par la France en exploitant ses ressources, mais a la fin de la période coloniale, ce plan a comme objectif le développement de la politique économique algérienne, la récupération et préservation des ressources énergétiques, faire face au chômage et la satisfaction des besoins de la population qui est détruite par la guerre de libération nationale et enfin le développement du pôle sidérurgique d'Annaba et du pôle de croissance pétrochimique.

III-1-2. La période après 1962 (la stratégie d'industrialisation indépendante)

Durant la période après 1962, l'Algérie est anéanti par la guerre de libération nationale, le pays a connu des retards énormes dans tous les domaines, la population est analphabète, la hausse du chômage.

Les algériens sont engagés dans la démarche d'industrialisation pour développer l'économie du pays. Il s'est axé sur la restructuration sociale et économique, le passage du système capitaliste à un système socialiste.

III-1-2-1. La période 1962 à 1966

La période de 1962 à 1966 est une phase centrale à l'industrialisation qui permet de mieux cerner la place dévolue à l'industrie. La délimitation de cette étape est de 1962, c'est-à-dire après l'indépendance jusqu'aux années 1966 qui est l'année avant la mise en place d'une économie planifiée.²²

²² CHIGNIER Antoine, Séminaire Économie nationale du Monde Arabe, les politiques industrielles de l'Algérie contemporaine, le développement en faillite des relations entre l'ETAT et appareil de production dans une économie en développement, UNIVERSITÉ LYON 2, Institut d'Etudes Politiques de Lyon, 7 septembre 2009, p 12.

Chapitre 3. Quelques expériences de la stratégie d'intégration verticale et l'industrie industrialisante

Parmi les entreprises publiques créées à cette époque, on peut citer les suivantes : la SONATRACH en 1963 dans le domaine des hydrocarbures dont la Part dans la production pétrolière atteint 11,5% en 1966, la SNS en 1964 pour la sidérurgie, la SNTA en 1963 pour le tabac et les allumettes et la SOMEA pour la construction mécanique et aéronautique. Ces sociétés sont créées par décret ou par ordonnance (après le 19 juin 1965) et disposent d'un siège social à Alger, d'un objet social et d'un capital. Chaque société nationale dispose du monopole dans sa branche de production. Et quant au secteur privé, on peut l'expliquer de la façon suivante :

Le secteur privé est largement attentiste de 1962 à 1966, ce qui peut s'expliquer par la faiblesse du capital privé national et le manque de confiance des investisseurs étrangers.

Pour conclure, le secteur privé ne s'intègre pas dans le processus de production où il aurait pu jouer un rôle complémentaire au secteur public qui ne pouvait pas dans tous les cas assurer toutes les gammes de production industrielle.²³

Les efforts d'investissement qui sont mis en oeuvre dans le cadre du plan d'urgence restent modéré, le secteur industriel n'a aucune place de choix dans ces dépenses. Les données suivantes montrent les efforts effectués dans le cadre du plan d'urgence.

Tableau N°2. L'investissement productif et improductif (1963, 1966) en millions de DA

	1963	1964	1965	1966	Totaux
Agriculture	60,8	147,9	98,2	338,2	645,7
Industrie	151	131,6	156,8	370,9	810,3
Total des Secteurs économiques et sociaux.	1179,2	1829,7	1562,7	2404,8	6442,8

Source : Mohammed el Hocine BENISSAD, op.cit. p 44.

Le secteur des exportations durant cette période n'est pas prospère (fiscalité pétrolière dérisoire et volume des vente) et cela est dû au plan de développement qui est conçu.²⁴

²³ CHIGNIER Antoine, ibid. p 14.

²⁴ Mohammed el Hocine BENISSAD, op.cit, p 44.

Chapitre 3. Quelques expériences de la stratégie d'intégration verticale et l'industrie industrialisante

III-1-2-2. La période de 1966 à 1978

Cette période se caractérise par une industrialisation de toutes les directions. La stratégie d'industrialisation est passée durant cette période par l'élaboration de trois plans de développement dont l'industrialisation a eu sa part du leader. Ces plans sont les suivants : le premier plan triennal (1967 à 1969), le premier plan quadriennal (1970 à 1973) et le deuxième plan quadriennal de (1974 à 1977).

Le développement industriel algérien de 1967 à 1969 est rythmé par les plans qui mettent en place une importante base industrielle. Le plan triennal 1967-1969 et les deux plans quadriennaux 1970-1973 et 1974-1977 vont concentrer 300 milliards de dinars d'investissements dans les industries, traduisant en actes la volonté de la Charte d'Alger de faire de l'industrialisation « en profondeur » le moteur de la croissance et du développement algérien. Ces investissements qui approchent annuellement 45% du PIB vont être rendus possibles par la nationalisation du secteur des hydrocarbures qui permettra de dégager un important capital public.²⁵

Le début de la planification nous semble en effet être l'instant pivot qui fait entrer l'économie algérienne dans cette phase d'industrialisation tous azimuts, sous l'impulsion de l'État. Cette seconde phase où l'industrialisation ne connaît aucune remise en question et qui peut être considérée comme l'apogée de l'industrie publique.²⁶

III-1-2-2-1. Durant la période du premier plan triennal (1967 à 1969)

Le but de ce plan est de préparer les administrations à fournir des efforts pour le développement, sa finalité essentielle est de mettre en œuvre la stratégie de développement à long terme à travers l'application de supports techniques et institutionnelles.

Le premier plan triennal

Le premier plan triennal est souvent appelé du pré-plan, il représente un effort d'adaptation des structures économiques et administrative du pays. Selon ce plan, les différentes branches de l'économie dévoilent leurs différends et leur perspective de

²⁵ Chignier ANTOINE, op.cit, p 15.

²⁶ Chignier ANTOINE, ibid. p 12.

Chapitre 3. Quelques expériences de la stratégie d'intégration verticale et l'industrie industrialisante

développement ; sur la base des dossiers ainsi constitués, est élaboré un programme d'investissement réalisable en 3 ans. Le professeur Bobrowski a dit que ce plan est réaliste.²⁷

Tableau N° 3. Le plan triennal de 1967 à 1969

Le plan triennal de 1967 à 1969.

Secteurs	En millions de DA	Pourcentage
Industrie	5400	48,73%
Agriculture	1869	16,87%
Infrastructure	1537	13,87%
Education	1039	9,38%
Autres secteurs	1236	11,15%
Total	11081	100%

Source : BRULE J.C et fontaine J, L'Algérie ; volontarisme étatique et aménagement du territoire, OPU, Alger, 1986, p144.²⁸

D'après le tableau, le plan triennal a consacré une part de 48.73 pour l'industrie avec un taux de 48.73% d'investissement dans la pétrochimie, la sidérurgie, les hydrocarbures, le tabac et les allumettes, la construction mécanique et aéronautique. Le lien vertical entre les différentes branches de l'industrie et l'intégration de l'agriculture dans l'industrie. La concentration sur le rôle de l'industrie en la rendant le moteur essentiel pour les autres activités administratives était les buts de ce premier plan triennal.

III-1-2-2-2. Durant la période du premier plan quadriennal (1970 à 1973)

Durant la période du premier plan quadriennal, la révolution agraire est mise en oeuvre pour redécouper le secteur privé national, instaurer des coopératives de production et de service et permettre à la paysannerie de participer aux fruits du progrès économique et social. En même temps, on prend conscience de l'importance du développement de l'agriculture qui

²⁷ Mohammed el Hocine BENISSAD, op.cit, p 45.

²⁸ Brule J.C et FONTAINE J. L'Algérie ; volontarisme étatique et aménagement du territoire, Alger, 1986, p 144.

Chapitre 3. Quelques expériences de la stratégie d'intégration verticale et l'industrie industrialisante

continue à être un réservoir de main d'œuvre pour assurer une croissance harmonieuse de l'économie. L'industrie a eu la part du lion dans l'investissement global.²⁹

Tableau N° 4. Le premier plan quadriennal

Secteurs	En millions de DA	Pourcentage
Industrie	12400	44,7%
Agriculture	4140	14,8%
Infrastructure	2307	8,3%
Education	3310	11,9
Autres secteurs	5583	20,7%
Total	22740	100%

Source : BRULE J.C et Fontaine J, op.cit, p144.³⁰

Plus de 12400 millions de DA sont consacrés à l'industrie, soit 44.7% de la totalité qui a été investit dans le premier plan quadriennal, la pétrochimie, la part réservée aux infrastructures est de 8.3%, un taux qui est faible en raison des raisons inconnus. L'investissement dans l'éducation est aussi un taux faible en raison du manque des enseignants et des formateurs durant cette période.

III-1-2-2-3. Le deuxième plan quadriennal (1974 à 1977)

Cinq branches (les hydrocarbures, la sidérurgie, les matériaux de construction, l'équipement électrique et la construction mécanique) accaparent 72% de l'investissement industriel public de 1974 à 1976 et 75% en 1977. En 1977 sur un montant total d'investissement public de 43 milliards de DA, environ 75% sont consacrés a l'industrie.

²⁹ Mohammed el Hocine BENISSAD, op.cit, p 75.

³⁰ BRULE J.C et fontaine J, op.cit, p 144.

Chapitre 3. Quelques expériences de la stratégie d'intégration verticale et l'industrie industrialisante

Tableau N° 5. Investissements en millions DA, Plan 1974-1977

	Montant	Part	1978
Agriculture	12005	10,9%	-
Industrie	48000	43,4%	-
Infrastructure	15521	14%	-
Education	9947	9%	-
Autres secteurs	24784	22,7%	-
Total	110217	100%	55,800

Source : Mohammed El Hocine BENISSAD, op.cit, p 47.

43,4% dans le deuxième plan quadriennal contre 44.7% dans le premier et 48.73 dans le plan triennal. Ce qui explique un net recul de l'ETAT de l'industrie vers les autres secteurs en orientant les ressources dont dispose le pays vers l'électroménager, textile, et l'agroalimentaire ou de biens intermédiaires alimentant l'industrie de la construction et l'hydraulique.

Tableau N° 6. Investissement public en 1977, en milliards de DA

Secteurs	1974	1975	1976	1977
Investissement total	-	-	-	43
Investissement industriel	8,1	13,7	15,7	25,6
Dont :				
Hydrocarbure	3,5	4,8	6,2	12,3
Sidérurgie (SNS)	1,1	2,1	1,9	2,4
Matériaux de construction mécanique (SONACOME) et équipement électrique (SONELEC).	0,9	1,4	1	2,2

Source : Mohammed El Hocine BENISSAD, ibid., p 47.³¹

Ces plans élaborés par les responsables algériens étaient entravés par des contraintes, la rareté de la main d'œuvre qualifiée, démographie galopante, faible dimension, épargne

³¹ Mohammed el Hocine BENISSAD, op.cit, p 47.

Chapitre 3. Quelques expériences de la stratégie d'intégration verticale et l'industrie industrialisante

spontané insuffisant en raison des conditions qui ligotent l'Algérie de la France, le retard technologique, manque du charisme des dirigeants algériens en l'occurrence ils sont toujours influencés par les personnes avec lesquelles ils travaillent.³²

Au cours de l'année 1978, même si il ya pas de plans, mais les dirigeants de l'Algérie indépendante se préoccupent de l'investissement public, pour eux, environ 56 milliards DA doivent être injectées pour continuer à réaliser les programmes antérieurs. Trois finalités sont fixées : faire le bilan de réalisation des deux plans quadriennaux 1970-1973 et 1974-1977, contrôler le degré de réalisation de ces deux plans et les déviations par rapport aux objectifs planifiés et enfin libérer les entreprises des programmes précédents pour leurs permettre de mieux affronter la période planifiée future. Les retards de réalisation ne sont pas oubliés en Algérie du fait que les programmes du projet d'investissement du premier plan quadriennal sont achevés en 1977.³³

III-1-2-3. La période de 1980 à 1985 et l'effort de restructuration

Durant cette phase, l'ETAT intervient peu, le marché fait fonctionner l'ETAT en imposant ses lois, l'ETAT n'est qu'un régulateur qui fait des interventions au cas où il y'aura des disfonctionnements dans le fonctionnement du marché. L'Algérie qui vit avec le phénomène de d'intensification de la concurrence, l'autorisation d'importation, le reculement des investissements hydrocarbures et non hydrocarbures n'est pas à l'abri des fluctuations affectant l'environnement international de l'entreprise.

III-1-2-2-1. Le plan quinquennal 1980 à 1984

Le résumé final du IV^{ème} congrès du FLN a été repris. Ce résumé met le point sur les aspects organisationnels. Mettre l'accent sur la restructuration de l'industrie algérienne sans remettre en cause l'organisation générale de l'économie algérienne. Les finalités de ce plan sont d'ordre organisationnel et stipulent que la restructuration des entreprises vise les objectifs ci-dessous :

- L'utilisation rationnelle d'énergie nationale et la maîtrise de nouveaux programmes pour développer les capacités nationales,

³² Mohammed el Hocine BENISSAD, *ibid.* p 65.

³³ Mohammed el Hocine BENISSAD, *ibid.* p.p. 47, 48.

Chapitre 3. Quelques expériences de la stratégie d'intégration verticale et l'industrie industrialisante

- L'incorporation optimale des moyens en améliorant les outils de la gestion, le développement de l'information industrielle et de la fonction de maintenance en promotionnant l'opération de la formation,
- Le développement de petites et moyennes industries et l'encouragement de la constituions des industries consolidaires,
- Une bonne maitrise et perfectionnement de l'appareil productif,
- L'amélioration des conditions du fonctionnement,
- L'obligation de résultats des activités des entreprises au regard des objectifs assignés par la planification nationale.

La décentralisation partielle de la prise de décision, la restructuration organisationnelle des entreprises nationales en petites unités et la restructuration financière visant à assainir leurs bilans à partir de 1982 sont les aspects principaux de cette réforme organisationnelle.

- La décentralisation partielle de la prise de décision

La décentralisation partielle de la prise de décision détermine les objectifs et les moyens nécessaires au nouveau plan (1980 à 1984). Les séminaires s'accompagnant des pratiques au niveau techniques et administratifs. Les plans de production sont élaborés au sein des entreprises et des unités de production. Ces plans de productions sont soumis au contrôle de l'administration de la tutelle. Les restructurations de ces entreprises découlent des travaux de ces séminaires dans la lignée du congrès de 1979.

- La restructuration organique des entreprises publiques

La transformation des complexes fortement intégrés en 1970 en entreprises performantes pour pouvoir arriver à se financer par elle-même, réaliser un volume de production fort et participer à l'accumulation des richesses nationales était l'objectif de cette restructuration organique des entreprises publiques. la décision d'une atomisation des grands complexes en entreprises moyennes dont les missions sont plus précis et adoptées.

Le transfert du patrimoine, la création de nouveaux sièges sociaux, le financement des nouvelles entreprises et la réaffectation de la fonction de coordination sont des mesures d'accompagnement que la restructuration organique nécessite.

Chapitre 3. Quelques expériences de la stratégie d'intégration verticale et l'industrie industrialisante

Cette restructuration organique nécessite des mesures d'accompagnement concernant le transfert de patrimoine, la création de nouveaux sièges sociaux, l'affectation de personnel à l'échelle nationale, la réaffectation des fonctions de coordination et le financement de l'exploitation des nouvelles entreprises.

- La restructuration financière de l'entreprise publique

La restructuration financière des entreprises publique vise à rendre les firmes s'autofinancent par elles mêmes. L'objectif de la restructuration financière de l'entreprise publique, ce n'est pas uniquement d'avoir comme idée principale de couvrir les déficits des plans précédents. Mais, d'inculquer chez les entreprises publiques l'idée d'aboutir à des résultats positifs et satisfaisants pour ne plus faire appel à l'ETAT pour combler ces pertes. Ce plan de restructuration financière doit être soumis au gouvernement, une fois le plan est validé par le gouvernement, ce plan débouche sur une convention de restructuration contenant les obligations de l'entreprise (réaliser des gains de productivités qui va toucher au volet interne) et le volet externe qui touche au réaménagement des instruments d'encadrement de l'économie).

La déstructuration financière au plan interne de l'entreprise en raison de la faible productivité du travail et du capital et au coût élevé des consommations intermédiaires importées. Le volet interne va passer par l'augmentation de la productivité par une meilleure gestion des stocks, des créances et des dettes. Avec cette meilleure gestion il y'aura certainement des gains qui sont considérables.

La destruction financière au plan externe : la dotation d'un fond social pour les entreprises publiques, aussi, les prix de vente qui sont fixés par les administrations publiques sont inférieurs au cout de production. Donc, il y'aura une réévaluation des prix de vente par une chambre de compensation intermédiaire. La dotation aussi pour les entreprises publiques d'un fonds de roulement.³⁴

Pour l'effort de la restructuration de 1980 à 1985, l'objectif de cette restructuration est de rendre l'appareil de production industriel en marche. Cet appareil qui a été fait en 1970 a toujours été une charge pour l'ETAT et il ne tend pas à la réalisation des richesses en raison

³⁴ CHIGNIER Antoine, op.cit, p.p. 24, 25.

Chapitre 3. Quelques expériences de la stratégie d'intégration verticale et l'industrie industrialisante

du non respect des normes de productions. Cette restructuration n'a pas eu des effets d'entraînements sur la production, et aussi il n'a pas satisfait la demande intérieure en biens de consommation.

III-2. La deuxième période de notre étude historique (1986 à 2006) (restructuration, privatisation et hésitation)

La période de désindustrialisation. L'économie algérienne en crise, grevée par la dette, minée par les pénuries menace la stabilité politique du régime. L'industrie publique se révèle un poids pour l'État qui n'a plus les moyens de subventionner un secteur qui n'est toujours pas parvenu à dégager des capacités d'autofinancement. La crise impose des réformes qui mettent fin au monopole industriel public et à la place centrale de l'industrie dans le développement algérien. Dans un premier temps, une politique de privatisation formelle est mise en place, dans la continuité des restructurations du début des années 80. Cette première phase démontre que le manque de résultat de l'entreprise publique est avant tout considéré comme un problème de gestion et de management. La seconde phase commence en 1994 lorsque l'Algérie tombe en cessation de paiement. Des politiques de privatisations sont alors imposées par le FMI. La caractéristique du plan d'ajustement structurel est qu'il est largement exogène, il impose donc une rupture avec toutes les politiques menées jusqu'alors. La troisième phase commence avec la fin de la conditionnalité du FMI en 1998 et l'élection du Président Bouteflika. Cette période de stabilisation dénote les hésitations concernant la place du secteur industriel et l'organisation de l'économie en général. Les politiques mises en place peuvent même paraître contradictoires, mêlant plan de privatisation et regain du contrôle de l'État sur le secteur public. Nous arrêterons cette phase, et notre étude historique de l'industrie algérienne, en 2006, année au cours de laquelle les prémices d'un nouveau projet industriel commencent à naître.³⁵

La privation des entreprises publiques étatiques est entrée en application après la signature des accords qui ont eu lieu en 1990, avec le fond monétaire international.

III-2-1. La période de 1994 à 1998

Deux accords *stand-by* sont conclus entre 1994 et 1998. Le premier est conclu pour la période mai 1994-avril 1995, le second est un accord de crédit étalé sur 3 ans (22 mai 1995-21 mai 1998). Le premier accord est soutenu par un prêt du FMI de 1,03 milliards de dollars et le

³⁵ CHIGNIER Antoine, *ibid.* p.p27, 28.

Chapitre 3. Quelques expériences de la stratégie d'intégration verticale et l'industrie industrialisante

second par un crédit de 1,8 milliards de dollars. Ces prêts s'accompagnent de rééchelonnement de la dette auprès du Club de Paris en 1994 et 1995 pour 12 milliards de dollars et auprès du Club de Londres en 1996 pour 3,23 milliards de dollars. Ces rééchelonnements de plus de la moitié de la dette extérieure permettent de faire passer la durée de vie de la dette à 8 ans et de réduire le service de la dette à 47,1% des exportations en 1994 au lieu de 93,4%.

Les clés de l'Algérie sont toujours entre les mains du HSE présidé à partir de 1994 par Liamine Zeroual, le pays tombe en cessation de paiement et doit dans l'urgence négocier et signer avec le fond monétaire international. En mai 1994, un accord a été signé dont le contenu de ce dernier est la mise en place d'un plan d'ajustement structurel découlant de la conditionnalité du fond monétaire international et qui va marquer les réformes et changements économiques de 1994 à 1998. Le fond monétaire international impose son consensus pendant 4 ans et le rééchelonnement de la dette. L'objectif du plan d'ajustement structurel de 1994 à 1998 est de réduire les déséquilibres et perturbations financières intérieures et de réduire la dette extérieure et l'économie, reconstituer les réserves de changes, rééquilibrer les comptes extérieurs, assurer l'insertion du système productif dans la division internationale du travail et essayer de la restructurer par tous les moyens.

III-2-2. La période de 1998 à 2006

En avril 1999 avec l'élection du président Abdelaziz Bouteflika à la tête du pays, le régime a commencé à se démilitariser même si les opposants du président ont désisté car l'armée algérienne a donné sa voie pour Bouteflika. La conjoncture financière s'améliore de plus en plus car le gouvernement et les stratèges de l'Algérie ont entamé des accords et des négociations en 2006 pour rembourser par anticipation la majeure partie de la dette extérieure. Grâce au cours élevé des hydrocarbures, le pays peut se construire après la décennie noire qui était dure pour tous les algériens, le secteur industriel algérien se déstructure de plus en plus.

Le rééchelonnement de la dette, la hausse des cours du pétrole durant la période 1999 ont permis à l'Algérie de suivre et de renouer avec la voie de la croissance poursuivie, le produit intérieur brut est triplé en passant de 2803 milliards de DA à 8460 milliards de DA en 2006. Soit près de 120 milliards de dollars, la dette extérieure a connu une baisse vertigineuse en passant de 30 milliards de dollars en 1999 à 4.7 milliards de dollars en 2006, la plus grande

Chapitre 3. Quelques expériences de la stratégie d'intégration verticale et l'industrie industrialisante

partie de la dette extérieure est remboursée entre 2005 et 2006 par anticipation puisqu'elle est évaluée à plus de 17 milliards de dollars en 2005, l'augmentation des recettes en devises qui les responsables voient comme réussite.³⁶

³⁶ CHIGNIER Antoine, *op.cit*, p.p. 40, 41.

Chapitre 3. Quelques expériences de la stratégie d'intégration verticale et l'industrie industrialisante

Conclusion

Le secteur industriel algérien a fait un long parcours depuis l'indépendance du pays. De l'industrie industrialisante au protectionnisme économique, en passant par les privatisations et les ajustements structurels, l'industrie algérienne aura connu une évolution perturbée, longue et complexe. Mais cela est en partie dû à la situation politique du pays qui a grandement contribué dans les différents desseins : industriel, économique et stratégique.

L'industrialisation n'est pas seulement la création d'usines. Le problème n'est pas celui du choix entre industries lourdes et industries légères, mais celui de savoir quelles sont les branches d'industrie capables d'accélérer le processus général de développement.

La situation politique et sociale du pays a commencé à se détériorer avec la désindustrialisation du pays. Le pays est mis à genoux durant plus de dix ans et une crise multidimensionnelle est apparue. Le pays est poussé à opérer des transformations structurelles et industrielles, ce qui a coûté au pays le diktat du puissant FMI, des bailleurs de fonds mais aussi une orientation économique irréfléchie. L'économie de marché arrive et la privatisation des entreprises commence. L'Algérie a maintenu ses choix imposés par une conjoncture internationale et une situation financière, jusqu'au jour où la crise financière mondiale révèle au monde entier que la souveraineté des pays est menacée par cette mondialisation anarchique et sauvage.

L'Algérie décide ainsi de récupérer son pouvoir économique en prenant en main la gestion de la sphère économique, particulièrement de l'industrie. Plusieurs zones de turbulences sont traversées par l'industrie algérienne depuis 1962 et doit faire face aujourd'hui à l'émergence de nouveaux pays puissants, une évolution technologique effrénée et un marché mondial interconnecté.

Malgré l'effort de nos dirigeants depuis l'indépendance, l'économie algérienne est vue très faible, mono exportatrice et la politique industrielle a échoué et continue d'être menée au point de détérioration.

DEUXIEME PARTIE

L'ENIEM et sa décision d'orientation vers la stratégie d'intégration verticale

Chapitre 4

L'orientation de l'ENIEM vers le choix de l'intégration verticale amont

CHAPITRE 4. L'orientation de l'ENIEM vers le choix de l'intégration verticale amont

Introduction.

L'ENIEM a commencé à exercer l'activité de fabrication dans le domaine de l'électroménager à partir de 1977. Celle-ci est Parmi les entreprises qui ont pu résister à tous les changements et toutes les conjonctures que le pays a connues depuis cette période. Elle continue à tout de même exercer son activité en raison de la subvention et le soutien de l'ETAT.

L'ENIEM est issue de la restructuration organique de la SONELEC (Société Nationale de production et de montage du matériel Electrique et Electronique). Avec les lois sur l'autonomie, l'ENIEM s'est transformée en SPA. Son capital est détenu par la société de gestion de participation « industrie électrodynamique » INDELEC qui, est issue de la loi N°88-03 du 12 janvier 1988. La finalité de cette société de gestion de participation est de gérer le capital des EPE pour le compte du trésor en général et celui de l'ENIEM en particulier. Cette société de gestion de participation est une société par action, créée par l'ETAT, pour exercer son droit de propriété et gérer le portefeuille d'action émise par les entreprises publiques notamment l'ENIEM. La société de gestion de participation est une société de gestion des valeurs mobilières de placement, ses missions est d'assurer la gestion financière des capitaux de l'ENIEM, de procéder à des choix d'investissement économiques et de mettre en place toutes les conditions favorisant l'expansion économique et financière des entreprises publiques où ils sont actionnaires.

Le fond de participation est remis en cause de 1992 à 1993, en raison de la guerre civile qui a commencé. L'autonomie de l'ENIEM est contestée et remise en cause. En 1993, le gouvernement décide de nommer ou de relever les dirigeants des entreprises publiques et les poursuivre en justice en raison des résultats déficitaires réalisés par ces dirigeants.

L'ordonnance 95-25 du 25 septembre 1995 relative à la gestion des capitaux marchands a accentué l'autonomie de la gestion en reconnaissant le droit, de l'entreprise l'ENIEM, de disposer de son patrimoine et la mise en place d'un organigramme organisationnel au sein de l'ENIEM expliquant les relations entre l'entreprise, (holding public à vocation nationale). Contrairement au passé quand l'ENIEM est gérée par des fonds de participations, cette ère des holdings apporte une nouvelle organisation des capitaux marchands. Ces holdings sont basés sur les objectifs de la stratégie de relance économique qui

CHAPITRE 4. L'orientation de l'ENIEM vers le choix de l'intégration verticale amont

touche l'ENIEM, constituent le seul interlocuteur sans aucune injonction de l'administration centrale, ce qui garantit les relations avec les partenaires étrangers et nationaux de l'ENIEM.¹

L'ENIEM est passée d'une entreprise qui détient le monopole dans le domaine de l'électroménager en Algérie à une entreprise qui impose sa place face à la concurrence en raison de la réforme du commerce extérieur.

Les changements dans l'environnement économique de l'ENIEM sont dus aux réformes effectuées par l'ETAT à partir de la fin des années 1990. Depuis ces changements, l'ENIEM était toujours dans une conjoncture défavorable.

CHAPITRE 4. L'orientation de l'ENIEM vers le choix de l'intégration verticale amont

Section I. Présentation générale de l'entreprise ENIEM

I-1. Une vue globale sur l'entreprise ENIEM

I-1-1. Historique de l'ENIEM

L'ENIEM est une entreprise publique de droit algérien constitué le 02 janvier 1983 par décret n° 83-19-1983 suite à la restructuration de la société nationale de fabrication et du montage du matériel électrique et électronique (SONELEC), elle est transformée juridiquement en société par action le 08/octobre 1989. Son capital social est de 2 957 500 000DA ou de 31 462 766 euros qui sont détenus en totalité (100% par la société de gestion des participations industrielles électrodomestique (SGP. INDELEC).

Face aux enjeux économiques, l'ENIEM a mis en oeuvre un système de management de qualité basé sur l'amélioration continue de la qualité du produit et accroître la satisfaction client.

EN 2013, elle s'est vue décernée le prix algérien de la qualité, récompensant tous les efforts qu'elle a entrepris pour la satisfaction des clients.

Le système de management de la qualité a pour objectif

I-1-2. Les missions principales de l'ENIEM

L'ENIEM a progressé dans un environnement où la dimension financière n'est pas considérée et la finalité de la réalisation de bénéfice n'a jamais été une priorité. Les objectifs sociaux ont tout de même dominé et la loi avantageait les valeurs sociales (augmentation des salaires et le maintien des emplois). La mission principale de l'ENIEM est d'assurer le montage, le développement et la recherche dans le domaine des différentes branches de l'électroménager. Elle assure aussi la production des appareils de réfrigération, de cuisson et de climatisation avec une faible intégration nationale, des composants sont importés.

Aujourd'hui, avec la transition de l'Algérie vers l'économie de marché et la concurrence exacerbée dans le marché de l'électroménager en Algérie, l'ENIEM est dans l'obligation de reconsidérer ses objectifs et de les orienter dans un but concurrentiel, de tenir compte du son système d'information et de sa veille concurrentielle.

Source. Le département technique de l'unité froid, 30 avril 2015.

CHAPITRE 4. L'orientation de l'ENIEM vers le choix de l'intégration verticale amont

I-1-3. Les activités de l'ENIEM

L'ENIEM est leader de l'électroménager en Algérie. Elle possède des capacités de production et une expérience dans la fabrication et le développement dans les différentes branches de l'électroménager, notamment :

- Les appareils ménagers domestiques,
- Les appareils de collectivités,
- Les petits appareils ménagers,
- Les lampes d'éclairage,
- Les produits sanitaires.

Source. Document interne à l'ENIEM de 2015 avec explication du département technique de l'unité froid, le 29/03/2015 et le département partenariat et développement de la direction générale de TIZI OUZO, le 31/03/2015.

I-1-4. Les objectifs de l'ENIEM

L'objectif principal de l'ENIEM est le maintien de sa position sur le marché national et la pénétration du marché international. A cet objectif principal s'ajoute d'autres objectifs :

- L'équilibre de sa structure financière - la suppression de sa dépendance financière - la réalisation de la rentabilité financière - accroître la satisfaction du client - diversifier les produits - améliorer la compétence du personnel - améliorer le chiffre d'affaire et augmenter la valeur de la production.

Source. Département partenariat et développement de la direction générale de TIZI OUZO, département technique de l'unité froid et chef de service achats.

I-1-5. Le personnel de l'ENIEM

Le personnel de l'ENIEM est composé de cadres, opérateurs, maîtrise (maintenance, qualité, comptabilité, gestion du personnel, les chefs d'équipes et contremaîtres).

Tableau N7. Le personnel de l'ENIEM

Cadre	Maîtrise (maintenance, qualité, Comptabilité, gestion du personnel, les Chefs d'équipes et contremaîtres).	Opérateurs	Effectifs globaux
332	500	904	1736

Source : Document interne à l'ENIEM avec explication du Chef de service achats, le 29/03/2015.

CHAPITRE 4. L'orientation de l'ENIEM vers le choix de l'intégration verticale amont

D'après le chef de service achats, les cadres du département technique, le personnel de l'ENIEM est en baisse depuis une dizaine d'années, cela est due aux pressions des concurrents qui occupent des parts de marché qui sont auparavant appartenaient à l'ENIEM, aux résultats déficitaires, le non maîtrise de la contrainte temps et les retards dans la rotation des navires.

1-1-6. Organisation de l'ENIEM

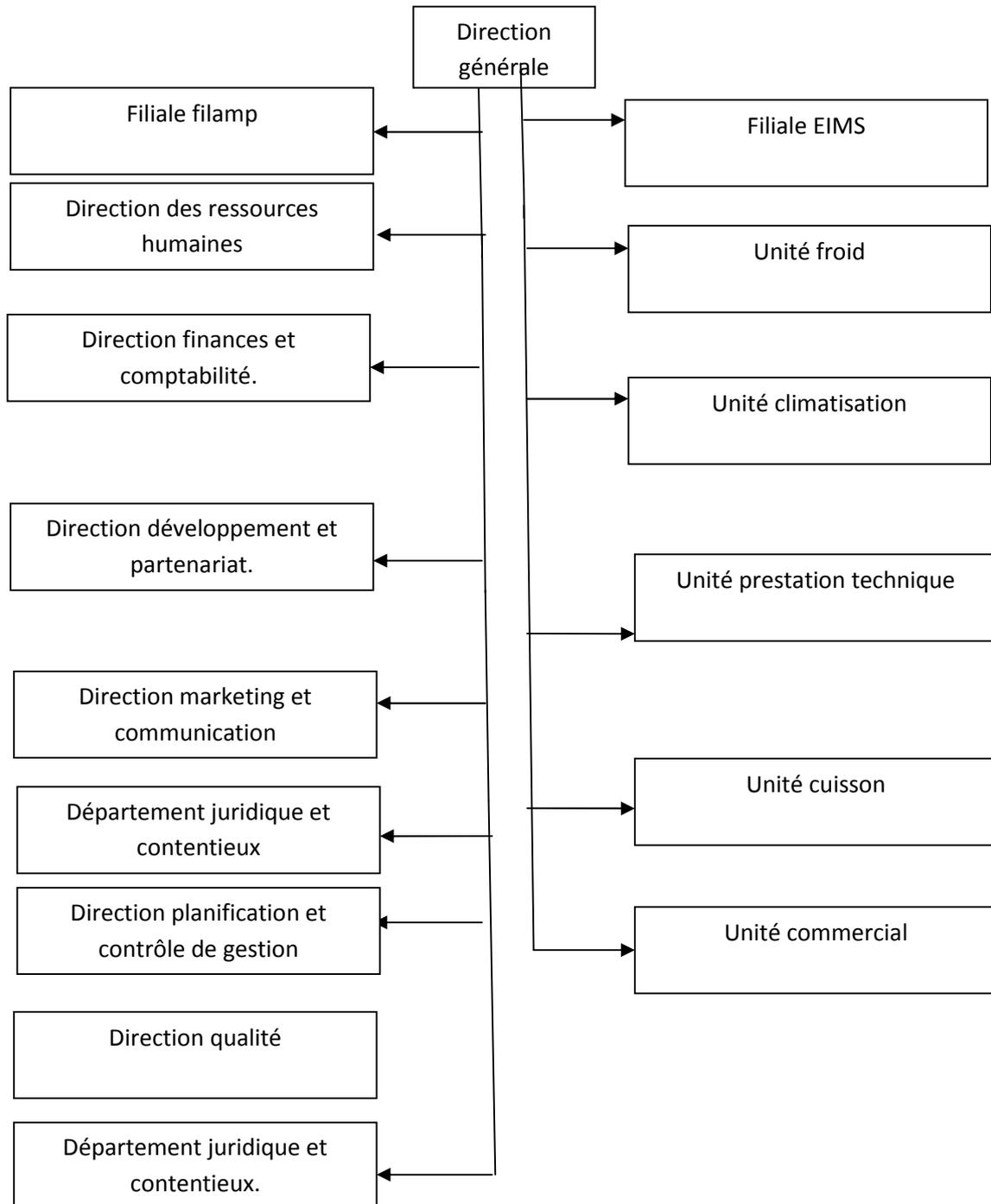
L'organisation structurelle de l'ENIEM se présente comme suit :

- 1) Le siège social situé au chef lieu de la wilaya de TIZI- OUZOU.
- 2) La filiale EIMS : elle se situe à MILIANA dans la wilaya d'AIN-DEFLA, sa mission principale est de produire et développer les produits sanitaires (baignoires, lavabos, éviers et receveurs de douches).
- 3) La filiale filamp : elle se situe à MOHAMMEDIA de MASCRA, elle a démarré en février 1979 et elle est devenue filiale à 100 % ENIEM le premier janvier 1997. Elle est spécialisée dans la fabrication, la commercialisation ainsi que la recherche et le développement des produits d'éclairages. Les produits fabriqués par cette unité sont en nombre de trois :
 - Des lampes standards flamme, spot et réfrigérateurs.
 - Des lampes standards E27 et B22.
 - Fabrication de filaments.
- 4) Le complexe d'appareils ménagers implanté a la zone industrielle AISSAT IDIR de OUED AISSI dont il ya l'unité froid, climatisation et cuissons) ;
- 5) l'unité commerciale située à la zone industrielle AISSAT IDIR de OUED AISSI.

CHAPITRE 4. L'orientation de l'ENIEM vers le choix de l'intégration verticale amont

Figure N°2. L'organigramme de l'ENIEM

Organigramme de l'ENIEM



Source. Document interne à l'ENIEM, 2015.

CHAPITRE 4. L'orientation de l'ENIEM vers le choix de l'intégration verticale amont

1-1-6-1. La direction générale :

La direction générale exerce une autorité hiérarchique et fonctionnelle sur l'ensemble des directions et des unités. Cette direction est responsable de la stratégie et du développement de l'entreprise. Le directeur général est assisté par des cadres dirigeants qui sont chargés d'assurer les missions principales suivantes :

- Ressources humaines,
- Finances et comptabilités,
- Développement et partenariat,
- Marketing et communication,
- Planification et contrôle de gestion,
- La qualité,
- Le coté juridique et contentieux.

1-1-6-2. unité froid

La mission globale de l'unité est de fabriquer, assembler et développer les produits de froid domestique. Cette unité est chargée de la transformation de la tôle, traitement et revêtement de surfaces (peinture, plastification), injection plastique et polystyrène, fabrication de pièces métalliques (condenseurs et évaporateurs), isolation, thermoformage et assemblage. Le taux d'intégration des composants au niveau de l'unité froid est faible d'après les cadres du département technique, même si elle peut y aller jusqu'à 70% de l'intégration des composants et pièces.

1-1-6-3. unité cuisson

La mission globale de l'unité est de fabriquer, assembler et développer les produits de froid domestique. Cette unité a comme activités principales : la transformation de la tôle, traitement et revêtements de surfaces (émaillage, zingage, chromage) et assemblage. Le taux d'intégration au niveau de l'unité cuisson est nul. Les responsables de l'unité cuisson envoient à la direction générale de TIZI OUZOU la liste des composants qu'ils peuvent intégrer, la réponse de la direction générale est toujours négatives sans explications.

CHAPITRE 4. L'orientation de l'ENIEM vers le choix de l'intégration verticale amont

1-1-6-4. Unité climatisation

L'unité cuisson a comme missions principales : la fabrication, l'assemblage et le développement de produits de technologies similaires. Ses activités principales sont les suivantes : transformation de la tôle, traitement et revêtement de surface (peinture), assemblage.

En plus de ces activités de réalisation, les unités de produit (froid, cuisson et climatisation) assurent les activités suivantes :

- Études (méthode de fabrication),
- Achats,
- contrôle qualité (réception, en cours de fabrication, finale),
- stockage (magasin, atelier),
- Sécurité industrielle.

1-1-6-5. Prestation technique

La prestation technique consiste en la réalisation des tâches suivantes :

- La conception et réalisation des outils (moules),
- La réalisation (usinage) de diverses pièces de rechange,
- L'étalonnage/vérification des instruments de mesure,
- l'impression,
- la production d'énergies et des fluides,
- l'entretien des bâtiments,
- La Fabrication de palettes (menuiserie),
- la neutralisation des rejets industriels avant évacuation vers l'oued,
- Le transport de marchandises,
- La surveillance du site,
- La présentation sociale.

1-1-6-6. l'unité commerciale

Les activités de l'unité commerciale sont : le marketing, vente, services après vente et gestion des stocks des produits finis. La mission de cette unité est la commercialisation des produits de l'entreprise et la gestion du service après vente.

CHAPITRE 4. L'orientation de l'ENIEM vers le choix de l'intégration verticale amont

1-1-6-7. Filiale EIMS

La mission globale de l'unité est de produire et développer les produits sanitaires (baignoires, lavabos et éviers).

1-1-6-8. Filial filamp

L'unité lampe Mohammedia, qui a démarré en février 1979, pour la fabrication des lampes d'éclairages domestiques ainsi que des lampes de réfrigérateur.

I-1-7. La gamme de produits de l'ENIEM

L'entreprise ENIEM dispose d'une large gamme. Le froid, climatisation et cuisson

Tableau N° 08. Les produits de l'ENIEM par unité.

Unités	Les produits
Froid	<ul style="list-style-type: none">. Réfrigérateur no Frost (FR-4506k) ;. Réfrigérateur 520 l (SDE/PN) ;. Réfrigérateur 320 l ;. Réfrigérateur 520 l (ADE) ;. Réfrigérateur 350 SPB ;. Réfrigérateur 300 DPN ;. Réfrigérateur 240 LPB ;. Réfrigérateur 160 LPB ;. Réfrigérateur SBS (FPC 420 GA) ;. Armoires vitrées 1597 ;. Congélateur bahut (CF1686) ;. Congélateur bahut (CF 1301) ;. Conservateur FR 1600 UB ;. Conservateur FR 1400 UB ;. Réfrigérateur combiné 290 cpb ;. Conservateur 1301 ;. Conservateur 1571 ;. Conservateur LIEBHER 3702 ;. Conservateur LIEBHER 2400 ;

CHAPITRE 4. L'orientation de l'ENIEM vers le choix de l'intégration verticale amont

	<ul style="list-style-type: none"> . Conservateur LIEBHER 2402 ; . Conservateur LIEBHER L50 ; . Comptoir frigo ; . Réfrigérateur 200 LPB ; . Réfrigérateur 220 FPB ; . Réfrigérateur 160 LPN ; . Réfrigérateur 200 LPN ; . Réfrigérateur 350 SPN ; . Réfrigérateur 290 CPN ; . Réfrigérateur 220 FPN, . Réfrigérateur 520 L (SDE PB). 	
Cuisson	<ul style="list-style-type: none"> . Cuisinière 8210, 5 feux tout gaz ; . Cuisinière 6540, INOX 4 feux tout gaz ; . Cuisinière 6520, 4 feux tout gaz ; . Cuisinière 1620, 4 feux tout gaz. 	
Climatisation	Climatisation	<ul style="list-style-type: none"> .Fenêtre de 9000 à 18000 BTU/H, .Split système 7000 à 24000. .Armoire de climatisation (48000 BTU et 60000 BTU). .climatiseurs tropicalisés (puissance est de 7000 BTU jusqu'à 24000 BTU).
	Chauffe eau- 10 l.	(à gaz naturel et à gaz butane).
	Machines à laver.	Machine à laver linge 7 kg.

Source. Document interne à l'ENIEM, 2015.

CHAPITRE 4. L'orientation de l'ENIEM vers le choix de l'intégration verticale amont

I-1-8. Les domaines d'activités stratégiques de l'ENIEM

L'ENIEM a été organisé en 3 sous ensembles d'activités appelés centre d'activités stratégiques qui sont les suivants : centre d'activité stratégique froid, centre d'activité stratégique climatisation et centre d'activité stratégiques cuisson. Dans notre étude, on va se centrer sur le centre d'activité stratégique froid tout en essayant d'expliquer brièvement les deux autres centres (climatisation et cuisson).

I-1-8-1. CAS (centre d'activité stratégique) froid

Le centre d'activité stratégique froid se compose des lignes suivantes :

- Une ligne pour les réfrigérateurs table top, petit modèle,
- Une ligne pour les réfrigérateurs grands modèles,
- Une ligne pour les conservateurs (substance qui assure la conservation de produits périssables, appareil frigorifique) et les congélateurs.

Le centre d'activité stratégique froid dispose des ateliers de fabrication qui sont les suivants :

Refondage et coupe en longueur de la tôle, presse et soudure, pièces métalliques, traitements et revêtements de surfaces, thermo stage et moussage.

I-1-8-2. CAS (centre d'activité stratégique) cuisson

Le centre d'activité stratégique cuisson dispose de deux lignes de montages et 3 ateliers de fabrication : la tôlerie, la mécanique (fabrication de diverses pièces : tubes gaz, brûleurs, pièces en tôle...) et le traitement et revêtements de surfaces.

I-1-8-3. CAS (centre d'activité stratégique) climatisation

Le centre d'activité stratégique abrite des produits qui sont homogènes. Le métier principal dans ce domaine est le montage. Il est constitué d'un atelier presse pour tôlerie et trois lignes de montages :

- Une ligne pour les climatiseurs,
- Une ligne pour les machines à laver,
- Une ligne pour les chauffe-eau/bain.

Nous remarquons que les différents centres d'activités partagent les métiers communs notamment le traitement de la tôle, le revêtement de surface et le montage.

CHAPITRE 4. L'orientation de l'ENIEM vers le choix de l'intégration verticale amont

Chaque centre d'activité stratégique dispose de ses propres ateliers, mais les moyens matériels et les bâtiments sont interdépendants. Ces moyens qui sont communs sont gérés par l'unité froid.

Source. Document interne à l'ENIEM.

I-1-9. Les technologies de l'ENIEM

L'ENIEM exploite toutes les licences et les copies des producteurs étrangers en raison de non maîtrise de l'assistance technique. L'utilisation des licences des grandes marques a donné pour l'ENIEM un avantage d'écouler ses produits en toute sécurité.

Les technologies utilisées par l'ENIEM sont importées des pays suivants : Allemagne, LIBAN, JAPAN, ITALY et FRANCE. Les marques des technologies sont les suivantes : BOSH, LEMATIC, TOSHIBA, AIR WELL, TECHNOGAZ. Après avoir discuté avec les hauts responsables de la direction générale, l'ENIEM depuis 1995, utilise les mêmes technologies qui sont conformes aux standards internationaux, la non capacité de l'ENIEM à actualiser ses informations et son inadaptation aux nouvelles technologies d'informations et de communications.

Les responsables veillent sur le bon fonctionnement du système de management de la qualité et de l'environnement. Les matières premières chimiques sont en amélioration continue pour garder les salariés en bonne santé. A titre d'exemple ; la peinture en liquide qui est utilisées par l'ENIEM crée des maladies (comme des infections, des maladies qui attaquent directement les poumons des salariés, des maladies dépressives, des retards dans le fonctionnement du cerveau des salariés, des crises cardiaques). La peinture en liquide est remplacée par la peinture en poudre à partir de l'année 2010. Elle est récupérable et utilisable pour un autre produit, elle est moins chère, elle n'a pas de répercussions sur la santé des salariés.

Source. Directeur de l'unité froid le 21/05/2015 et le chef de service achats, ISSAD Amar, le 02/06/2015.

I-1-10. Les principaux fournisseurs et concurrents de l'ENIEM

La prolifération des entreprises privées dans ce domaine est due notamment à la facilité d'entrée : faiblesse des capitaux à investir et les avantages en matière de droits de douane. Nous pouvons citer les plus importantes et qui constituent des concurrents directs pour les entreprise publiques déjà citées (ENIEM et SONARIC) :

CHAPITRE 4. L'orientation de l'ENIEM vers le choix de l'intégration verticale amont

Tableau N° 9. Les principaux fournisseurs et concurrents de l'ENIEM

Fournisseurs de l'ENIEM	<p>BAYER (Allemagne), EAR CANAL (Espagne), RANCO (ITALIE), DUROPAC (AUTRICHE), BASF (ALLEMAGNE), CORRECCI (ITALIE), TISSEN (ALLEMAGNE).</p>
Concurrents de l'ENIEM	<ul style="list-style-type: none"> - Essalem Electronics : LG - SAMHA : SAMSUNG - Groupe BENHAMMADI : CONDOR - CRISTOR : Groupe ABBABOU - CONTINENTAL - SODINCO spa : HAIER - Flamme Bleue - Electrostar : Mont blanc - SGEA : Whirlpool - Et autres.

Source. Document interne à l'ENIEM, 2015.

Le nom de ces entreprises est souvent associé à celui du partenaire étranger, ce qui renforce leur image de marque et leur notoriété.

Les capacités de productions déclarées par quelques entreprises sont citées ci-après :

- LG / Essalem Electronics : 200 000 unités par an, tous produits confondus ;
- CONDOR : Il existe depuis 2002, possède 7 unités de montage. Sa capacité de production annuelle pour quelques produits : 100 000 réfrigérateurs et 40 000 climatiseurs par an.

CHAPITRE 4. L'orientation de l'ENIEM vers le choix de l'intégration verticale amont

- Samsung / SAMHA : SAMSUNG s'est installé en 2001 en Algérie en partenariat avec un opérateur algérien sous le nom de UPAC/Electronics. La représentation de SAMSUNG en Algérie a été reprise en 2007 par le groupe CEVITAL, sous le nom SAMHA-SAMSUNG. En plus de la commercialisation des produits Samsung en Algérie, cet opérateur compte installer une nouvelle usine à SETIF produisant
- annuellement : 100 000 machines à laver, 200 000 réfrigérateurs et 100 000 climatiseurs ;
- CRISTOR : Existe depuis 1997, elle est connue pour la production de récepteurs satellite bien qu'elle possède une production variée incluant le gros électroménager. Elle dispose de quatre sites de production dont un pour les réfrigérateurs, d'une capacité de 800 000 appareils par an.

Comme le cas des entreprises publiques, les capacités de production de ces entreprises sont sous-utilisées. Toutefois, elles contribuent à côté des entreprises publiques à rendre l'industrie de l'électroménager efficiente en termes de satisfaction des besoins du marché intérieur grâce à la diversité et l'importance de leur offre. On estime que 70% des produits électroménagers vendus en Algérie sont produits ou montés localement.

Source : document interne à l'ENIEM.

I-1-11. Les défis de l'ENIEM

L'ENIEM comme toutes les autres entreprises de l'électroménager, pour pouvoir garder sa place, défié les concurrents du secteur de l'électroménager. Parmi ces défis, on peut citer les suivants :

- Avoir les moyens pour maîtriser les coûts

Les coûts au niveau de l'ENIEM sont très élevés, malgré les efforts de la direction générale et du département technique, des écarts en terme de coûts, car les équipements tombent en pannes (chaines de peinture et chaine de thermoformage), la rupture des stocks, les retards liés aux rotations des navires) et aussi a la mévente qui se passe chaque moi de mars et avril.

- Maintenir la position du leader sur le marché national

Le marché national est devenu difficile à maîtriser. L'ENIEM auparavant occupe la place du leader avec 30% des parts de marché, avec l'arrivée des concurrents comme CONDOR et SAMSUNG, l'ENIEM a perdu la moitié de ses parts de marché.

CHAPITRE 4. L'orientation de l'ENIEM vers le choix de l'intégration verticale amont

Source. Elaboré par nos soins avec l'aide du chef de département administration et ressource humaine par intérim, le 14/04/2015.

I-1-12. Les partenaires de l'ENIEM

I-1-12-1. Les fournisseurs

Les accords avec l'union européenne, l'OMC, la libéralisation de l'économie et commerce algérien ont mis l'ENIEM dans une situation concurrentielle immaîtrisable.

Les fournisseurs auprès desquels ENIEM achète ses matières premières et composants (Autriche, Italie, Japon, Allemagne et France) l'obligent à tenir compte des obligations que ces derniers lui recommandent. L'ENIEM n'est pas autonome quand à l'achat de ces composants et matières premières, car ce sont ces fournisseurs qui jouent sur les prix et surtout sur les produits à lui vendre. L'achat des matières premières et composantes proviennent à 80 % des fournisseurs étrangers.

I-1-12-2. Les clients

Les clients de l'ENIEM sont composés des entreprises, des ménages et des administrations publiques. L'ENIEM et l'unité froid vendent la totalité des produits sur le marché national (au secteur commercial, aux collectivités et administrations et aussi à la chaîne nationale du froid).

Les exportations d'ENIEM touchent certains pays africains comme le MALI et le NIGER. Le taux d'exportation est quasi nul et elle vend aussi certains produits de climatisations et réfrigérateurs vers les pays européens.

La concurrence que les concurrents exercent sur ENIEM, provoque l'évasion de certains clients d'ENIEM vers les autres concurrents, qui leur proposent des facilités de paiements et des remboursements du produit au cas de défectuosité.

Source. Responsable du développement et partenariat de la direction générale de TIZI OUZOU, le 30/04/2015. A 13h et le chef de service achats, le 17/05/2015.

CHAPITRE 4. L'orientation de l'ENIEM vers le choix de l'intégration verticale amont

Section 2. Les stratégies de l'unité froid

II-1. Présentation du CAS (centre d'activité stratégique froid)

II-1-1-1. Des ateliers de fabrication et une ligne de montage

Le CAS est composé de 4 lignes de montages :

II-1-1-1-1. Une ligne pour les réfrigérateurs grands modèles,

II-1-1-1-2. Une ligne pour les réfrigérateurs table top, petit modèle,

II-1-1-1-3. Une ligne pour les réfrigérateurs 520 l,

II-1-1-1-4. Une ligne pour les congélateurs et les conservateurs.

Et elle dispose ainsi des ateliers de production :

- Atelier de refondage qui découpe en longueur des dimensions (formats) de tôles pour des besoins de transformation en pièces qui seront utilisées par la suite dans le montage,
- Atelier presses et soudures,
- Atelier peinture,
- Atelier moussage d'uréthane,
- Atelier de pièces métalliques,
- Atelier d'assemblage pièces,
- Atelier plastique,
- Atelier montage final : l'atelier de montage final sert à assembler les réfrigérateurs qui ont passé les essais de performances, pour ensuite, en faire des produits finis, qui seront par la suite destinés et envoyés aux magasins de produits finis et enfin les commercialiser.

Source. Document interne à l'ENIEM donné par le Département partenariat et développement de la direction générale de TIZI-OUZOU, le 20/05/2015.

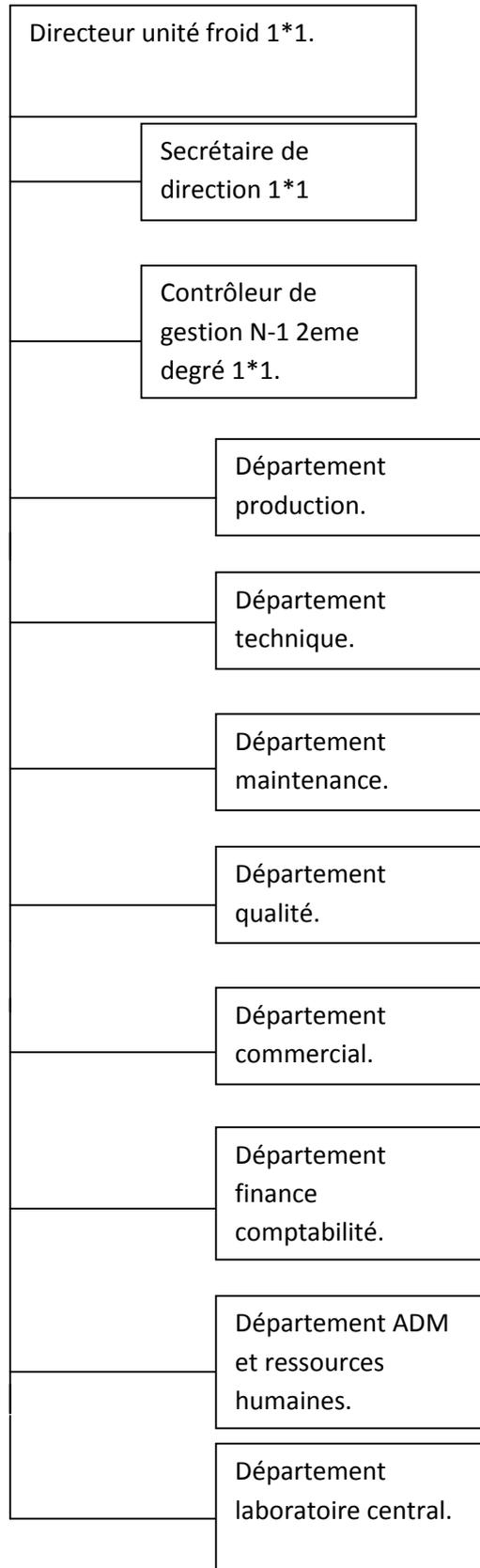
II-1-2. Les caractéristiques des produits de l'unité froid

La conformité des produits aux normes internationales concernant la sécurité et la performance, La durée de vie est longue, La décoration extérieure des produits est en amélioration continue (couleur, design), les prix de ventes sont abordables et des agents agréés sont au service des clients.

CHAPITRE 4. L'orientation de l'ENIEM vers le choix de l'intégration verticale amont

II-1-3. Organigramme de l'unité froid

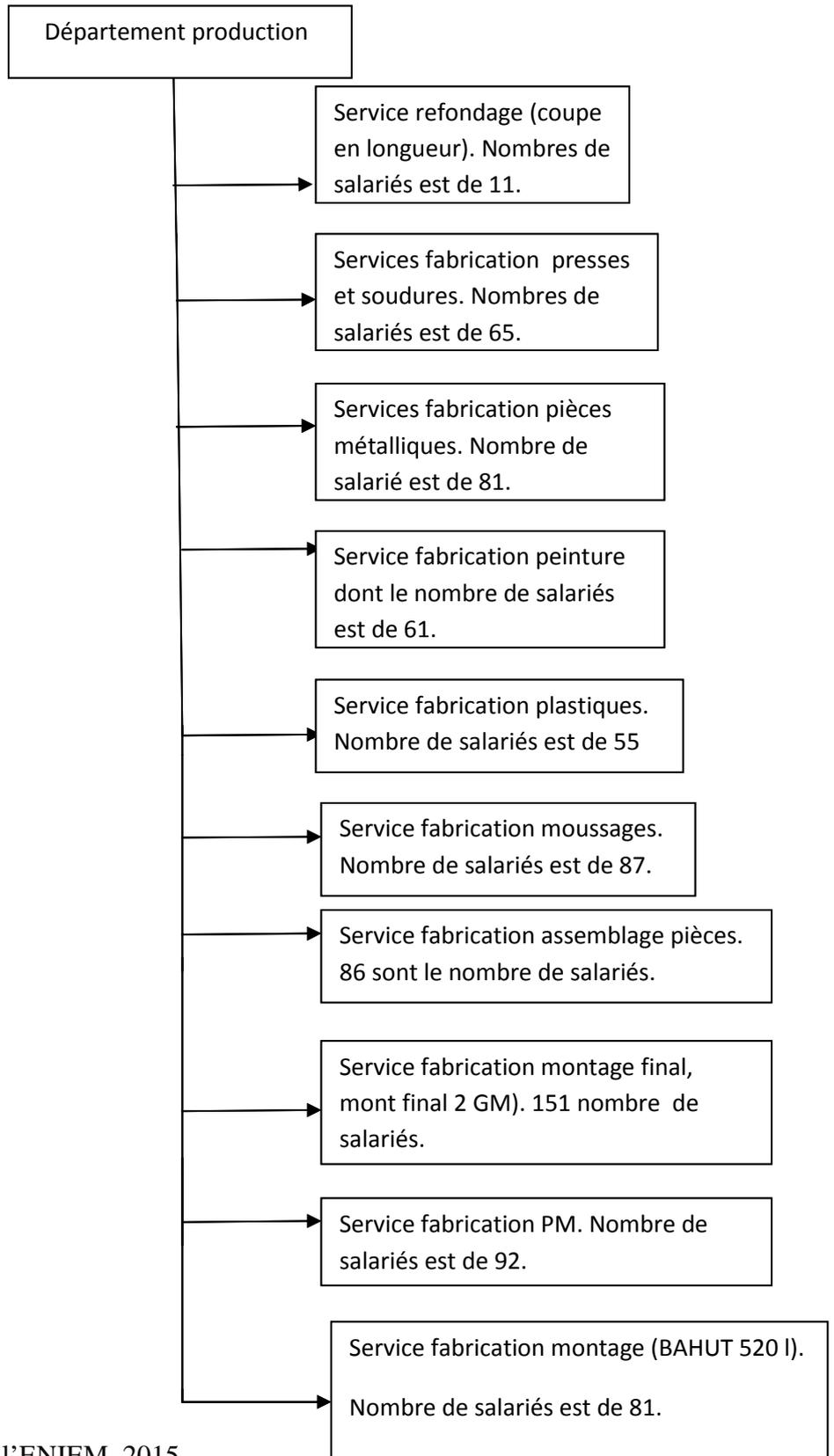
Figure N° 3. L'organigramme de l'unité froid



Source. Unité froid, mai 2013.

CHAPITRE 4. L'orientation de l'ENIEM vers le choix de l'intégration verticale amont

Figure N°4. L'effectif de l'unité froid



Source. Document interne à l'ENIEM, 2015.

CHAPITRE 4. L'orientation de l'ENIEM vers le choix de l'intégration verticale amont

II-1-4. Le processus de fabrication de l'unité froid

L'ENIEM achète la matière première et des composants finis. La transformation de la matière première se fait à partir des ateliers de transformation tel que ;

- Atelier de refondage

L'atelier de refondage découpe en longueur des formats de tôle se présentant en bobiniers pour des besoins de transformations en pièces.

- Atelier presses et soudures

L'atelier presse et soude contient les Chaines de fabrication de portes supérieures et portes inférieures. La chaîne est destinée à fabriquer les portes à partir des matériaux fournis en dimensions déterminées. - chaîne de fabrication des armoires frigorifiques sur cette chaîne, on met en forme les plaques métalliques fournies aux dimensions spécifiées en les encadrant et les cintrant, avant de leur souder les pièces nécessaires ; - presses de tonnages multiples et cisailleuses destinée pour la transformation de format de tôles aux dimensions fournies en pièces d'assemblages pour les réfrigérateurs.

- Atelier peinture

L'atelier peinture contient la Chaîne de peinture des armoires et portes. Chaîne de fabrication des condenseurs à tubes et fils en provenance de l'atelier de soudage. Chaîne de peinture des évaporateurs en provenance de l'atelier pièces métalliques.

- Atelier moussage d'uréthane

L'atelier moussage d'uréthane consiste en l'installation de mélange et réserve de matières d'uréthane, cette installation est destinée à la fabrication des liquides (facettes de mousses en proportions spécifiées). Cette matière est utilisée comme matière isolante pour la gamme de produits.

- Atelier pièces métalliques

L'atelier pièces métalliques coupe, cintré et soude les fils et tubes se présentant en bobines pour fabriquer ainsi des condenseurs à fils et tubes destinés aux réfrigérateurs et aux congélateurs.

CHAPITRE 4. L'orientation de l'ENIEM vers le choix de l'intégration verticale amont

Chaîne de soudage évaporateurs assure le soudage par argon des tubes de jonction en aluminium aux plaques d'évaporateurs pour réfrigérateurs.

Chaîne d'usinage de tubes qui est destinée au façonnage des pièces tubulaires telles que tubes d'aspiration et tubes de connexion.

Chaîne de fabrication paniers et clayettes.

- Atelier assemblage pièces (thermoformage)

L'atelier assemblage pièces contient la chaîne de presse de soudage à chaud et coupe aimant. La chaîne d'assemblage coffrets d'interrupteur qui a pour but d'usiner les fils conducteurs et d'assembler les pièces du coffret d'interrupteur utilisé pour le réfrigérateur. La chaîne de thermoformage a pour but de produire les cuves intérieures d'une forme prédéterminée à partir d'une feuille de résine H.I.S d'une taille normalisée par le procédé de formage sous vide, les formes des cuves intérieures sont différentes en fonction des modèles des réfrigérateurs.

- Atelier plastique

L'atelier plastique contient une machine de moulage par injection : le travail consiste à réaliser le moulage d'une résine thermoplastique. On injecte de la résine fondue par la chaleur dans une matrice, puis on retire la résine refroidie et solidifiée pour obtenir une pièce moulée de la même forme que la matrice.

Chaîne d'expansion de polystyrène : on fabrique des pièces en polystyrène expansées à utiliser comme matériaux d'emballage, garnitures et isolants pour les réfrigérateurs et le congélateur.

- Atelier montage final

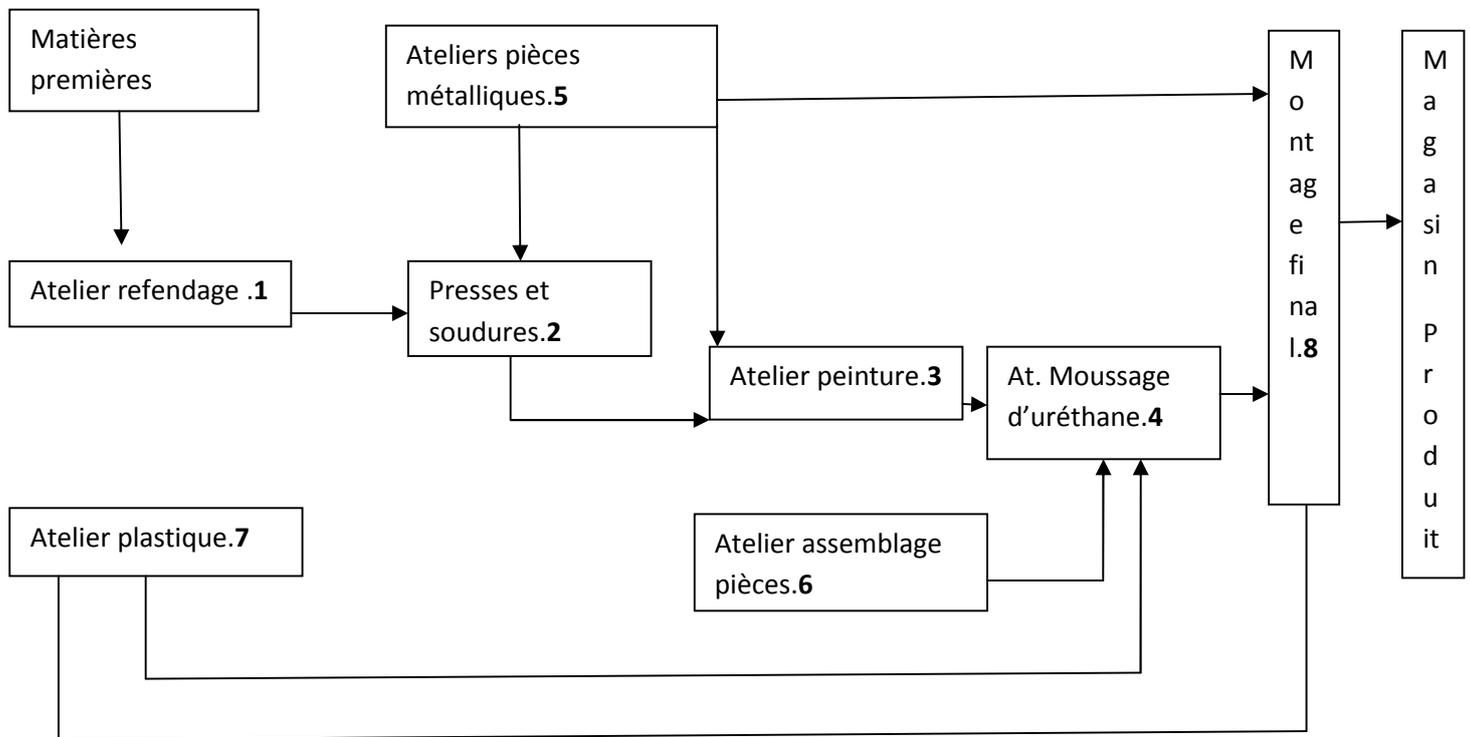
L'atelier montage final est une chaîne d'assemblage, on assemble les réfrigérateurs qui ont passé les essais de performance pour en faire des produits finis. Les réfrigérateurs ainsi finis sont envoyés dans le magasin de produits finis pour ensuite les commercialiser.

Une fois la matière première et les composants finis sont passés dans des ateliers de transformation, l'ENIEM stock ses produits dans des magasins, en attendant leur commercialisation.

Source. Elaboré par nos soins en collaboration avec le responsable du département technique.

CHAPITRE 4. L'orientation de l'ENIEM vers le choix de l'intégration verticale amont

Figure N° 5. Le processus de production de l'unité froid



Source. Elaboré par nos propres soins en collaboration avec un cadre du département technique. Le 26/04/2015.

CHAPITRE 4. L'orientation de l'ENIEM vers le choix de l'intégration verticale amont

II-1-6. Le processus d'intégration verticale au niveau de l'unité froid

La démarche de l'intégration verticale au niveau de l'unité froid suit les étapes suivantes :

Le président directeur général (PDG), le directeur général (DG) et la direction de développement de produit (DDP) envoient au directeur de l'unité froid une note pour la possibilité d'intégration de pièces pour différents produits.

La fonction méthodes de fabrication du département technique de l'unité froid reçoit du directeur de l'unité froid la demande d'intégration d'un article, pièces, composant ou de plusieurs articles. Le département technique engage une équipe qui va étudier le thème. Cette équipe procède à une étude préliminaire, en vue de retenir les mesures les plus appropriées et ce, en concertation avec la fabrication.

Deux cas de figures peuvent se présenter :

Demande non retenue avec exposé de motifs consignés sur le procès verbal conçu à cet effet à l'émetteur.

Proposition retenue : les méthodes de fabrication procèdent à l'analyse sur la base d'un dossier complet de faisabilité. Une fois que l'article est conçu. Son exécution peut se faire avec moyens supplémentaires ou sans moyens supplémentaires.

Après examen du dossier technique, les méthodes de fabrication établit les gammes de fabrication, les fiches d'instruction a effectifs prévus pour chaque opérationnel, devis constitutifs en terme coûts.

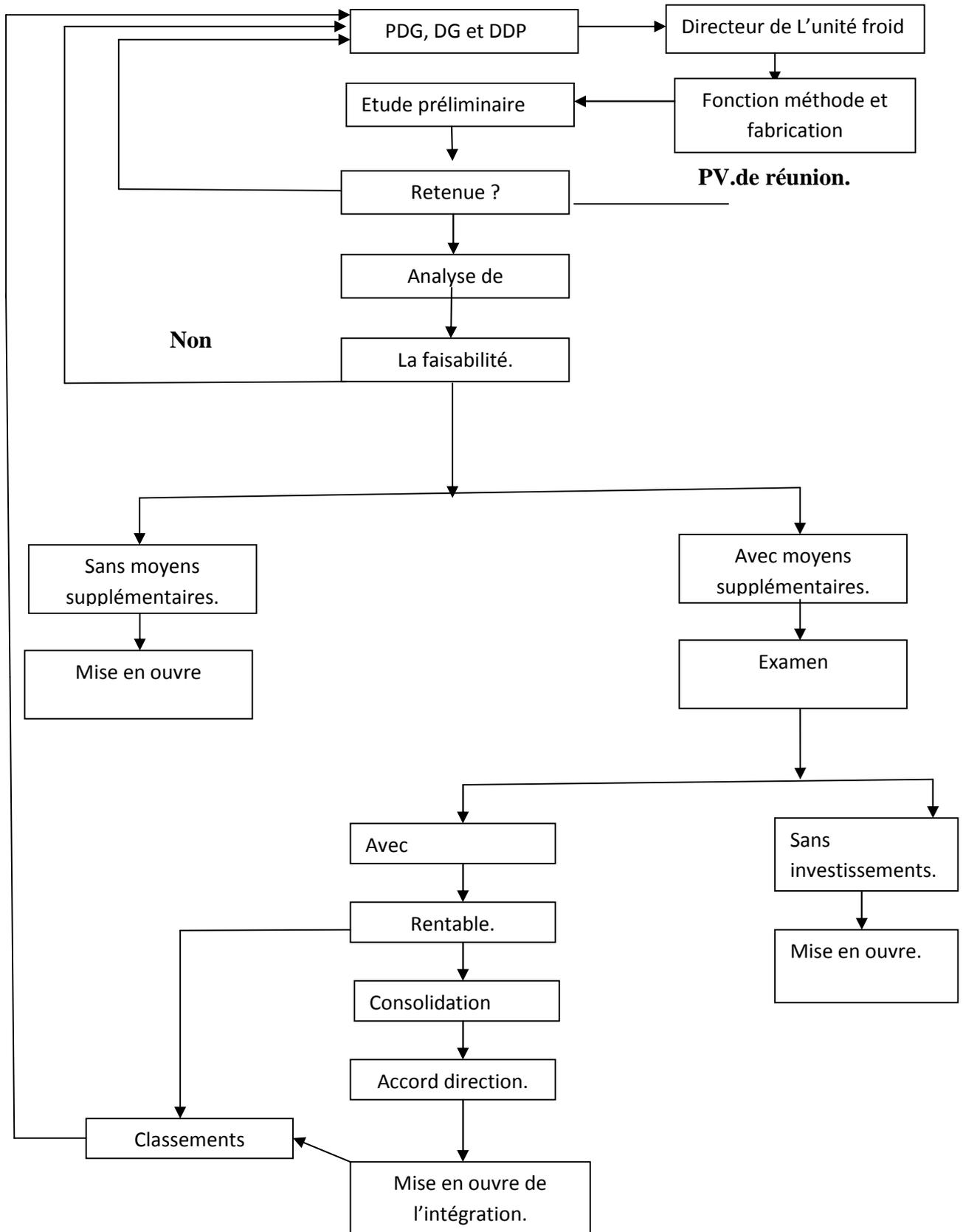
En dernière, la direction générale tranche la question : soit elle ordonne la mise en oeuvre de l'intégration, les méthodes de fabrication et étude et développement, la qualité et fabrication, signer un procès verbal des essais effectués a cet effet et un PV d'homologation est signé pour toutes ces parties concernées.

Source. Méthodes fabrication, études, développement et qualité.

CHAPITRE 4. L'orientation de l'ENIEM vers le choix de l'intégration verticale amont

II-1-6-1. Le processus d'intégration verticale amont au niveau de l'unité froid

Figure N° 6. Le processus d'intégration verticale au niveau de l'unité froid



CHAPITRE 4. L'orientation de l'ENIEM vers le choix de l'intégration verticale amont

Source. Méthodes fabrication, études, développement et qualité, département technique de l'unité froid, le 28/05/2015.

II-1-7. L'intégration verticale au niveau de l'unité froid :

Actuellement, la situation d'intégration verticale au niveau de l'unité froid est retracée dans le tableau ci-dessous :

Tableau N° 10. Situation d'intégration des positions congélateurs. Horizontal CF 1686, CF1301, CFSG 1301, FR1400 et FR 1600.

N°	CODE	DESIGNATION DES TRAVAUX	TAUX REALISATION	OBSERVATIONS
01	202134	Ecrou pour fixer les douilles Cf1686, cf1301.	90%	Reste mesure du temps à Cause du lancement, production+stock.
02	202146	Angle p/partie inf. CHASSIS CF 1686.	90%	Reste mesure du temps à cause du lancement, production.
03	202166	Tubes Alu p/ THERMOSTAT CF 1686 CF 1301.	90%	Reste mesure du temps à cause du lancement, production.
04	202098	Angle d'acier p/ fond CF 1301, CF 1686.	0%	Pièces nécessitent des moyens importants (outils, poinçonnage et pliage).
05	202147	Angle p/partie latérale CHASSIS CF 1686.	0%	
06	205497A 202156B	Clayette CF 1686. Clayette plastique CF 1686	100%	Position lancée en production avec PV d'ESSAI 14 02 2012 27 03 2012.
07	202124A	Clayette CF 1301	50%	Instance de lancement d'un gabarit en dur (acier).
08	202161B	Panier plastique CONG. Horiz.cf.1686.	100%	Position lancée en production avec PV d'essai 20 03 2012.
09	202131A	Panier plastifié cong.horiz.cf.1301.cfsg 1301	100%	Position lancée en production avec PV d'essai 20 03 2012.
10	206219	Panier plastifier conservateur FR 1400.	100%	Position lancée en production avec PV d'essai 20 03 2012.
11	206221	Panier plastifié conservateur FR 1600.	100%	Position lancée en production avec PV d'essai 08 07 2012.
12	206221	Panier plastifié conservateur	100%	Position lancée en production

CHAPITRE 4. L'orientation de l'ENIEM vers le choix de l'intégration verticale amont

	CFSG 1571.		avec PV d'essai. 20 03 2012.
--	------------	--	------------------------------

Le taux de réalisation des composants 1, 2 et 3 est de 90%, il reste mesure du temps à cause du non lancement de la production.

Le taux de réalisation des composants 4 et 5 est de 0%, ils nécessitent des moyens importants (outils, poinçonnage et pliage).

Le taux de réalisation du composant 6 est de 100%, Position lancée en production avec PV d'ESSAI du 14 02 2012 27 03 2012.

Le taux de réalisation du composant 7 est de 50%, Instance de lancement d'un gabarit en dur (acier).

Le taux de réalisation des composants 8, 9, 10, 11, 12 est de 100%, Position lancée en production avec PV d'essai.

Source. Direction d'exploitation, s/direction technique et qualité, département technique, SCE méthode fabrication. Le 07/01/2013, le chef de SCE méthodes fabrication.

II-1-8. Après négociation entre les dirigeants de la direction générale d'une part, et les responsables de l'unité froid surtout le département technique, ils se sont concertés sur la possibilité d'intégrer la liste des composants BAHUT et 520 l

Tableau N° 12. Liste des composants BAHUT et 520 l que l'ENIEM a la possibilité d'intégrer

CODE	DESIGNATION	UM
202077	Bouchon en mousse (PE.PB) pour la porte	PCE
202078	Pièce de coin pour le CHASSIS 1301/	PCE
202083	Plaque grilles du moteur CF 1301/1686.	PCE
202087	CHASSIS long. CONG bahut CF 1301.	PCE
202097	Axe du rail de rouleau CF 1301/1686.	PCE
202098	Angle d'acier pour le fond CONG.1301	PCE
202103	Poignée de cong.cf1301/1686.	PCE
202104	Bouton du thermostat cong.cf1301/1686.	PCE
202106	Attache câble pm d=7.5mm (bahut+520l).	PCE
202109	Attache câble GM (bahut 520)	PCE
202112	Serre câble crante (1301/1686 /520l/T500).	PCE
202113	Raclette pour la glace de cong.cf1301	PCE

CHAPITRE 4. L'orientation de l'ENIEM vers le choix de l'intégration verticale amont

202120	Bouchon mousse pour cabinet d=35mm	PCE
202136	Angle d'aluminium cong.cf1301/1686.	PCE
202138	Butoir de condenseur cong.cf1301/1686.	PCE
202142	Fixation de soupape de décharge cf1686	PCE
202145	Bouchon de STYROPOR 70*70*70.cf1686.	PCE
202146	Angle partie inf. d grandes ouvertures.	PCE
202147	Angle pour la partie latérale du châssis.	PCE
202163	Tube d'écoulement cong.cf 1686.	PCE
202166	Tube aluminium pour la boîte du thermostat	PCE
203254	Rivet d'écartement carre 11*11mm.522l.	PCE
203256	Boîte de thermostat supérieur REF.522l.	PCE
203259	Rivet d'écartement lg.27mm REF.520l.	PCE
203273	Douille de charnière REF.520l	PCE
203275	Bouton de réglage thermostat sup. (522l)	PCE
203276	Entretoise de charnière centrale 520 l	PCE
203277	Bouchon de mousse URETHANE.520l	PCE
203289	Rivet d'écartement lg.19, 5mm REF.520l.	PCE
203290	Rivet d'écartement lg.13mm REF.520l.	PCE
204846	Boitier elect.ref.522l.	PCE
202133B	Notice d'emploi CONG.1301/1686.	PCE
203294A	Renfort charnière sup.520l.	PCE
203350A	Réchauffeur de cuve extérieur.	PCE
203301	Collier de fixation GM REF.520l.	PCE
203304	Axe de charnière inferieur REF.520l.	PCE
203326	Casier a bouteille 520 l.	PCE
203351	Réchauffeur anti-condensation REF.520l.	PCE
203353	Poignée de porte REF.522l.	PCE
203365	Couvercle bacs a légumes.	PCE
203403	Notice d'emploi 520l.	PCE
203405	. Pièces de fixations petit condenseur 520 l.	PCE
203502	. Base en carton (REF 520 l).	PCE

Source. Service gestion des stocks, année 2012 ENIEM. D.G.

CHAPITRE 4. L'orientation de l'ENIEM vers le choix de l'intégration verticale amont

II-1-9. L'évolution de la stratégie d'intégration verticale amont au niveau de l'ENIEM

La stratégie d'intégration verticale au niveau de l'unité froid de l'ENIEM est qualifiée d'une semi-intégration ; l'ENIEM fabrique certaines pièces au niveau de ses ateliers de fabrication et achète les autres. L'ENIEM a la possibilité d'aller jusqu'à 70% de l'intégration des pièces et composants achetées de l'étranger.

L'ETAT encourage l'ENIEM à opter de plus en plus pour l'intégration, pour faire travailler les gens, réduire les droits de douanes quant à l'importation, atténuer le volume des importations, la faiblesse des sous traitants nationaux, la maîtrise technologique, minimiser le coût de revient, être indépendante de ses fournisseurs, augmenter le volume de production et améliorer la compétitivité, faire face au facteur temps car il ya des marchandises et des commandes qui n'arrivent pas à leur temps réel, faire face au manque à produire qui est du au retard lié au rotation des navires, aux perturbations occasionnées par les intermédiaires du commerce extérieur. Les coûts aussi que ENIEM supportent sur le marché en (les coûts de transaction sont lourds comme par exemple : le recueil de l'information, le traitement de l'information, les coûts des contrats).

L'unité froid de l'ENIEM et ses responsables, en concertation avec la décision générale, ont intégré plusieurs composants. L'évolution de l'intégration verticale au sein de l'ENIEM est justifiée comme suit :

L'ENIEM a commencé la fabrication des composants retracée ci-dessous à partir de 2012 avec un PV d'essai. Le taux de réalisation est de 100%.

Les composants (panier plastique CONG. Horiz.cf.1686, panier plastifié CONG. Horiz. Cf.1301.cfsg 1301, panier plastifié conservateur FR 1400, panier plastifié conservateur FR 1600, panier plastifié conservateur GFSG 1571, clayette cf. 1686, clayette plastique cf. 1686).

Les autres composants dont le taux de réalisation est de 90% sont les suivants :

(Écrou pour fixer les douilles cf. 1686 et cf. 1301, angle p/partie inf. châssis cf. 1686, tubes alum p/ thermostat cf. 1686 et cf. 1301).

Source. Département technique de l'unité froid, le 21/04/2015 à 9h, département développement et partenariat de la direction générale de TIZI-OUZOU, le 30/04/2015, service achats, le 12/05/2015 à 10h.

CHAPITRE 4. L'orientation de l'ENIEM vers le choix de l'intégration verticale amont

Section III. La stratégie d'intégration verticale dans le cas de l'ENIEM et les théories de la firme

III-1. La stratégie d'intégration verticale et les théories économiques de la firme

Les théories de la firme : théorie des coûts de transaction et théorie de l'agence ont une liaison avec la stratégie d'intégration verticale.

III-1-1. L'apport de la théorie des coûts de transaction à la stratégie d'intégration verticale de l'ENIEM

Nous avons pendant notre recherche, déterminer l'influence des coûts de transaction sur la décision d'intégration verticale de l'ENIEM. Les explications par la théorie des coûts de transaction sont les suivantes :

III-1-1-1. Les coûts de transaction

La décision de faire ou faire-faire passe par la comparaison entre les coûts de transaction (coûts supportés par le marché) et les coûts d'organisation (coûts supportés par l'ENIEM). L'ENIEM d'après les cadres du département technique a internalisé la fabrication du panier, pour les raisons suivantes :

L'indépendance vis-à-vis du partenaire, ce qui a engendré le contrôle direct dans le comportement opportuniste du prestataire interne, la mauvaise qualité des produits que les fournisseurs lui écoulent, le nombre de quantités délimités par les fournisseurs, car ces derniers, écoulent les modèles dont ils disposent en grandes quantités.

Mais, par rapport aux coûts de transactions et les coûts de coordination interne du panier, l'ENIEM a perdu beaucoup d'argent concernant les références du panier 205055A et 202131A.

Le prix unitaire d'achat d'un panier était de 176,00 DA alors que celui de fabrication était de 322,075DA.

Ce tableau explique la différence qui existe entre le recours de l'ENIEM au marché ou bien la fabrication du panier au niveau des ateliers de fabrication.

CHAPITRE 4. L'orientation de l'ENIEM vers le choix de l'intégration verticale amont

Tableau N° 12. Le choix entre le marché et la hiérarchie.

Code	Désignation	Prix unitaire d'achat
205055A	Panier	176,00DA

Code	Désignation	Coût unitaire de fabrication
202131A	Panier	322,075DA

Source : document interne à l'ENIEM.

Le prix de revient du panier :

Charges de matières	Charges d'approvisionnements	Charges de Fabrication	Autres charges
64,646	7,90	94,84	157,681

Source : document interne de l'ENIEM.

III-1-1-2. L'existence d'actifs spécifique

La spécificité des actifs réduit les bénéfices de l'impartition et incite la firme à coordonner à l'interne le déroulement de l'activité.

D'après le directeur de l'unité froid, la liaison qui existe entre l'ENIEM et ses fournisseurs, la pousse à s'orienter de plus en plus vers la stratégie d'intégration verticale amont, afin d'éviter les comportements opportunistes des fournisseurs.

D'après un des cadres du département technique, le sous traitant auprès duquel l'ENIEM achète ce panier est trop exigeant, car il détient un actif spécifique (l'équipement avec lequel il fabrique ces paniers). Ce fournisseur demande au moment voulu l'augmentation des prix du panier, le non livraison des modèles voulus (petit et grand modèle).

D'après le chef de département administration et ressource humaine par intérim, la fabrication de l'ENIEM du panier et son maîtrise de l'actif spécifique, lui a permis de défier les concurrents comme SAMSUNG et CONDOR et de se positionner leader dans l'électroménager en Algérie avec 30 % des parts de marché.

CHAPITRE 4. L'orientation de l'ENIEM vers le choix de l'intégration verticale amont

III-1-2. L'apport de la théorie de l'agence à la stratégie d'intégration verticale amont de l'ENIEM

La théorie de l'agence est une décision stratégique, et toute décision stratégique ne peut réussir si elle ne répond pas aux attentes des parties prenantes, c'est-à-dire non seulement elle doit créer de la valeur à l'entreprise, mais aussi aux parties prenantes en interne et externe. Les parties prenantes internes (les actionnaires et dans le cas de l'ENIEM c'est le groupe holding, les représentants des salariés (syndicats), les salariés et les parties prenantes externes (les clients, les fournisseurs, les collectivités locales et les associations de défense des droits de consommateurs et de l'environnement).

Lors d'un entretien libre avec le directeur de l'unité « froid », il nous a confirmé que : « l'intégration du panier permet d'avoir un échange d'informations et de faciliter la coopération entre les parties prenantes ».

Lors d'un entretien avec un cadre du département technique de l'unité « froid », il nous a confirmé : « que le preneur d'ordre doit agir dans le sens des intérêts du donneur d'ordre, et la décision stratégique d'internaliser la fabrication d'un composant doit être bénéfique pour l'ENIEM, car la décision d'internalisation du panier n'était pas stratégique et le résultat était déficitaire de 152.07 par rapport au prix d'achat unitaire auprès des fournisseurs (coûts de fabrication du panier-prix d'achat unitaire=-152.07) ».

Lors d'un entretien avec un cadre de la comptabilité analytique, il nous a confirmé que : « le manager qui est représenté par la direction de l'ENIEM doit revoir sa décision stratégique quant à l'internalisation du panier, car non pas il ya une perte énorme d'argent, mais aussi des conflits d'agences, ses conflits d'agences causent une déraison de réflexion absolue ».

Dans cette théorie, on procède par étude des avantages et limites de deux projets (A et B) qui se rattachent aux paniers au moment de l'internalisation et externalisation.

Au moment de l'internalisation du panier, son coût de fabrication était de 322.07DA unitaire.

CHAPITRE 4. L'orientation de l'ENIEM vers le choix de l'intégration verticale amont

Tableau N° 13. Projets A au moment de l'internalisation

Projet (A) au moment de l'internalisation.	Avantages	Limites
Panier (202131B).	<ul style="list-style-type: none"> - La création d'emplois, - Des gens qui sont promus cadres, - Apporter une plus value avec les nouveaux débouchés, - Devenir sous traitant pour d'autres industries, - Diminuer les coûts de transaction, - Avoir une certaine indépendance vis-à-vis du fournisseur. 	<ul style="list-style-type: none"> - manque de compétences, ce qui peut retarder la fabrication du produit et l'entreprise peut être écartée par les concurrents.

Source. Elaboré par nos soins à partir des informations internes à l'ENIEM.

Au moment de l'externalisation du panier, son prix d'achat unitaire était de 170 DA et le tableau ci-dessous explique les avantages et les limites de l'externalisation en se basant sur le prix unitaire d'achat.

CHAPITRE 4. L'orientation de l'ENIEM vers le choix de l'intégration verticale amont

Tableau N° 14. Projet B au moment de l'externalisation

Projet (B) au moment de l'externalisation.	Avantages	Limites
Paniers (205055A)	- Bénéficiaire de la compétence dont dispose les fournisseurs les plus puissants.	- avoir une dépendance vis-à-vis des fournisseurs, ce que s'est passée pour l'ENIEM quand elle était en accord avec le fournisseur qui lui vend des paniers. Ce fournisseur vend à l'ENIEM les petits paniers en été et les grands paniers en hiver, cela était à cause des quantités de stocks grands du petit modèle en été et du grand modèle en hiver. - l'augmentation du coût de fabrication, mais dans le cas du panier au niveau de l'ENIEM c'est le contraire car le prix d'achat unitaire était de 170 DA alors que le coût de fabrication était de 322,07 DA.

Source. Elaboré par nos soins à partir de la documentation interne à l'ENIEM.

A travers cette étude du panier au moment de l'internalisation et de l'externalisation, on peut déduire que l'ENIEM perd beaucoup d'argent quand elle internalise le panier, en raison d'après un des cadres du département partenariat et développement du manque de compétence et des matériaux de production qui répondent pas à la demande réelle de l'ENIEM .

Le chef du département administration et ressource humaine par intérim nous a confirmé : « Que l'internalisation du panier, malgré son coût de fabrication élevé, est une

CHAPITRE 4. L'orientation de l'ENIEM vers le choix de l'intégration verticale amont

nécessité pour que l'ENIEM puisse résister à la pression des concurrents qui maîtrisent leur processus de production et se débarrasser du fournisseur local qui lui vend le panier trop cher ».

Section IV. La stratégie d'intégration verticale et ses déterminants dans le cas de l'ENIEM

IV-1. Le contenu d'enquête et la faisabilité de la stratégie d'intégration verticale dans le cas de l'ENIEM

IV-1-1. L'objectif de l'étude

Cette étude a pour objectif d'étudier les fondements et modalités de mise en œuvre de la stratégie d'intégration verticale amont au niveau de l'ENIEM. Nous avons opté pour une méthode qualitative et hypothéco-déductive, en analysant sur le terrain les fondamentaux qui seront déduits à partir des éléments de la théorie des coûts de transaction et de la théorie de l'agence et aussi à partir des phénomènes vus sur le terrain de l'unité froid (processus de production, processus d'intégration verticale, les entraves de l'unité froid quand à la stratégie d'intégration verticale, les coûts de dédouanement qui coûtent très chers à l'entreprise, les retards dans l'arrivée de composants, contraintes du commerce extérieur).

Globalement, les principales questions posées aux responsables lors des entretiens libres sont les suivantes :

- 1) La présentation générale de votre unité froid?
- 2) Quels sont les principaux clients, fournisseurs et concurrents de votre unité froid?
- 3) Quelles sont les spécificités des produits de l'ENIEM par rapport aux produits étrangers, c'est-à-dire le séparatisme réside-t-il dans la meilleure qualité, les bas prix ou bien les technologies avancées ?
- 4) Quels sont les facteurs qui vous ont motivé à s'orienter vers l'intégration verticale au niveau de l'unité froid ?
- 5) Quels sont les responsables qui ont décidé de cette intégration verticale et comment l'étude est faite ?
- 6) Quel est l'impact de cette stratégie sur vos relations avec vos fournisseurs avant et après l'intégration ?
- 7) L'ENIEM est-elle orientée vers une stratégie d'exportation, si c'est oui, quels sont les produits exportés ?

CHAPITRE 4. L'orientation de l'ENIEM vers le choix de l'intégration verticale amont

- 8) Quelle est la part des importations dans l'achat des composants et matières premières de l'ENIEM ?
- 9) Pourquoi ne pas réaliser l'intégration verticale sur la base de la croissance externe, c'est-à-dire acheter une entreprise de compresseurs et commencer la fabrication, vous aurez le pouvoir de fabriquer pour les autres?
- 10) Le processus d'intégration mis en oeuvre au sein de votre entreprise, pourriez vous nous le décrire ?
- 11) L'évolution du processus de production, est ce que le taux d'intégration actuel est le même que celui du démarrage de l'usine.
- 12) L'utilisation des ressources d'une manière optimale, est-elle un déterminant de la stratégie d'intégration verticale ?
- 13) Votre stratégie de développement est-elle orientée de plus en plus vers l'intégration verticale ?

IV-1-2. Le terrain de l'étude

Notre terrain d'étude est l'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM) qui est sise à la zone industrielle OUED AISSI, on s'est recentré au niveau de notre recherche sur l'unité froid, car c'est la seule unité qui applique la stratégie d'intégration verticale, d'après les responsables du service technique de l'université Mouloud MAMMARI de TIZI OUZOU.

Les dirigeants de l'ENIEM sont confiants que le développement et la compétitivité de l'ENIEM est d'aller de plus en plus vers la stratégie d'intégration verticale, pour faire face à la concurrence. La stratégie d'intégration verticale au niveau de l'ENIEM est conditionnée par des entretiens libres et répondent à la question pourquoi ?

IV-1-3. La collection des informations

Nous avons choisi de procéder par des entretiens libres (c'est le plus facile à mener et le temps aussi, vu la contrainte de la disponibilité des responsables pour des entretiens semi-directifs structurés contenant des phases d'écoutes intensives, surtout les responsables du département technique qui ont une charge de travail importante. Ces entretiens libres sont convenables avec notre thématique de recherche qui se voit sous plusieurs explications :

La première raison pour laquelle nous avons décidé d'opter pour des entretiens libres avec les dirigeants de l'entreprise ENIEM, est que ces entretiens libres sont la solution la plus

CHAPITRE 4. L'orientation de l'ENIEM vers le choix de l'intégration verticale amont

adéquate pour le recueil d'information, ils servent à comprendre la décision de l'intégration verticale, les motivations qui poussent les hauts cadres de la direction générale et le département technique de l'unité froid à s'orienter vers l'intégration verticale et surtout la vision de ces stratégies de l'ENIEM, ainsi comment les clients voient les produits ENIEM avant et après l'intégration (Est ce que l'intégration est porteuse de gains ou pas).

La deuxième motivation qui nous a orienté à procéder à des entretiens libres, est que la recherche des informations concernant le cas pratique au niveau de l'unité froid est conditionnée par des entretiens libre, en raison de la non disponibilité des responsables pour des entretiens semi-directifs et ils répondent à la question pourquoi.

La troisième motivation pour laquelle nous avons décidé d'opter pour des entretiens libres, car ils nous aident à élaborer les hypothèses sur notre problématique de recherche qui est la stratégie intégration verticale et définir les problèmes auxquels l'unité froid est confrontée quant à l'élaboration de cette stratégie.

IV-1-4. L'étude des données recueillies

Après avoir entretenu des entretiens avec les cadres du département technique et de la direction générale de TIZI OUZOU, nous avons pu recueillir les informations sur la pertinence de la stratégie d'intégration verticale amont au niveau de l'ENIEM

IV-1-4-1. La baisse des coûts

Les responsables avec lesquels nous avons entretenu des entretiens, nous ont confirmé que la stratégie d'intégration verticale au niveau de l'ENIEM est pertinente, et la finalité des cadres dirigeants est de s'orienter de plus en plus vers l'intégration verticale.

L'ENIEM a gagné en internalisant des composants qui sont auparavant externalisés, sauf le cas du panier où la différence est négative, en comparant le coût de fabrication unitaire et le prix d'achat unitaire. Quand nous avons posé la question à un cadre qui travaille dans la comptabilité analytique, sur le recours de l'ENIEM à l'internalisation du panier, malgré qu'il coûte cher, sa réponse était la suivante « l'ENIEM a fait recours à l'internalisation du panier pour particulièrement se débarrasser du fournisseur locale qui est sis à EL HARRACH, qui ne tient pas compte des besoins d'ENIEM, qui est trop exigeant et opportuniste, absorber le chômage dans la wilaya de TIZI-OUZOU ».

CHAPITRE 4. L'orientation de l'ENIEM vers le choix de l'intégration verticale amont

IV-1-4-2. L'amélioration de la qualité des produits de l'ENIEM

Malgré la maîtrise des concurrents d'ENIEM des technologies de pointe. Mais l'ENIEM a pu se résister aux pressions des concurrents.

Après avoir posé quelques questions à un cadre du département service après vente, nous avons pu recueillir les informations sur les revendications des clients :

Le taux de retour d'information sur la qualité des produits de l'ENIEM est de 67.31 le premier semestre 2015. Ce taux est donné par les agents agrès à l'ENIEM. Pour le deuxième semestre, il est encours.

Pour l'année 2014, sur un total de 28071 réfrigérateurs, quelques uns étaient en panne et réclamés par les clients :

Le premier trimestre : 35 réfrigérateurs étaient en panne.

Le deuxième trimestre : 53 réfrigérateurs étaient en panne.

Le troisième trimestre : 71 réfrigérateurs étaient en panne.

Le quatrième trimestre : 36 réfrigérateurs étaient en panne.

1 trimestre 2015 : 17 réfrigérateurs étaient en panne.

IV-1-4-3. D'échapper aux imperfections du marché

L'ENIEM a pu s'échapper aux imperfections du marché. (Asymétrie d'information, (réduire le coût d'acquisition et de production de l'information), la concurrence imparfaite et réduire certains coûts de transactions (de conclusion et de surveillance de contrat) qu'elle passait auparavant avec les partenaires étrangers.

IV-1-4-4. L'ENIEM a pu accroître son pouvoir de marché face a ces concurrents

L'ENIEM fabrique 30% des produits vendus sur le marché national.

IV-1-4-5. La maîtrise des technologies

CHAPITRE 4. L'orientation de l'ENIEM vers le choix de l'intégration verticale amont

Avec l'intégration verticale amont, l'ENIEM a maîtrisé la technologie de fabrication du panier.

EXEMPLE : l'entreprise IRIS SAT de l'électroménager de Sétif, demande à l'ENIEM de lui faire des condensateurs, la valeur des condensateurs est estimée à 8 milliards de DA, l'ENIEM maîtrise totalement la technologie des condensateurs et cela était grâce à l'intégration verticale.

IV-1-4-6. Les avantages financiers

L'ENIEM a bénéficié des marges qui étaient celles des fournisseurs ou/et des clients lors de l'intégration verticale. Mais le cas du panier est négatif, c'est-à-dire l'ENIEM a bénéficié d'une technologie de maîtrise du processus de production du panier, mais a échoué dans la réalisation d'une marge bénéficiaire (un déficit de 152.07 DA).

Source : Directeur de l'unité froid et un cadre de la comptabilité analytique, 08/06/2015 à 13 :30.

CHAPITRE 4. L'orientation de l'ENIEM vers le choix de l'intégration verticale amont

Conclusion

L'ENIEM est contrainte à une complexité qui lui recommande de s'orienter vers l'intégration verticale, en raison de sa dépendance de l'extérieur en matière d'achats des composants et pièces utilisés dans la fabrication des produits, de la régression de ses ventes et de ses clients qui continuent à avoir une appréciation dégradée de la qualité de ses produits.

L'ENIEM pratique une semi-intégration d'après les responsables du département technique et ceux de la direction générale de TIZI OUZOU (développement et partenariat), en raison de la fabrication de certains composants au niveau de ses ateliers de fabrication et l'importation du reste des composants auprès des fournisseurs étrangers et locaux.

La théorie des coûts de transaction stipule de recourir à chaque fois à la coordination par le management, car les informations disponibles au niveau du marché sont incertaines et difficiles à maîtriser. Dans le cas de l'ENIEM, les fournisseurs de technologies et matières premières sont opportunistes et les coûts supportés par le marché sont importants. C'est la raison pour laquelle l'ENIEM a appliqué la stratégie d'intégration verticale.

L'ENIEM n'est pas préparée pour s'adapter au contexte économique et concurrentiel, les concurrents utilisent des technologies sophistiquées, leur implantation sur le territoire national fragilise la position dominante occupée auparavant par l'ENIEM.

L'ETAT décourage les parties prenantes (manager, salariés, clients, fournisseurs et syndicats) de travailler dans l'intérêt de l'ENIEM. Les autres concurrents (CONDOR, SAMSUNG et LG) sont mieux classés en terme d'appui de l'ETAT.

Pour que l'ENIEM puisse mettre en œuvre une stratégie d'intégration verticale totale, l'ETAT doit soutenir les dirigeants de cette entreprise en leur facilitant l'accès aux informations économiques, l'aider à renforcer son système d'information, de veille concurrentielle et la mise en place de la stratégie de croissance externe.

Conclusion générale

La globalisation des économies a profondément affecté l'environnement économique dans lequel les entreprises réalisent leurs activités. Ces mutations ont induit plusieurs conséquences :

- La complexité et l'intensification de la concurrence (l'émergence de nouvelles puissances économiques qui accaparent des parts de marché qui sont détenues par les anciennes grandes entreprises).
- La saturation des marchés locaux et l'orientation des entreprises vers l'internationalisation et/ou la délocalisation qui peut engendrer des dégâts en raison du chômage, de la désindustrialisation, du manque de la compétence humaine.

Pour pouvoir tenir le coup et faire face à la concurrence, le seul moyen est la mondialisation, en imposant des choix stratégiques rentables aux entreprises (stratégies d'intégration verticale, extension, spécialisation, diversification et internationalisation), de la restructuration et des arrangements qui vont être bénéfiques pour ces dernières.

Les entreprises qui voulaient résister à ses mutations, doivent intégrer, prendre en considération et fabriquer des composant et matières premières qui sont auparavant achetés de l'extérieur. Cela permet à l'entreprise d'avoir une certaine dépendance vis-à-vis des fournisseurs. Cette stratégie de fabrication est désignée par la stratégie d'intégration verticale qui consiste pour l'entreprise d'entrer dans des nouvelles activités situées en amont où en aval de son activité d'origine. L'amont consiste pour l'entreprise à devenir son propre fournisseur et l'aval signifié que l'entreprise commercialise elle-même ses produits.

L'intégration verticale signifiée de produire des produits, composants et matières premières qui sont auparavant achetées au niveau des fournisseurs et de l'étranger. Cela peut permettre de contrôler davantage la chaîne de production d'un produit, en possédant par exemple les distributeurs, les fournisseurs et une sécurité des approvisionnements qui sera avantageuse pour l'entreprise et gagner en réduisant l'acquisition des composants qui sont utilisés dans le processus de production et les produire au sein des ateliers de fabrication.

L'étude que nous avons menée au sein de l'entreprise ENIEM, a montré qu'ENIEM suit une semi-intégration, et peut faire face à la concurrence, en raison de la subvention étatique dans les périodes de conjonctures.

Le perfectionnement de la ressource humaine est parmi les conditions de la réussite de la stratégie d'intégration verticale. La compétence humaine est le meneur de toute conduite efficace et performante.

D'après les cadres de la direction générale de TIZI-OUZOU (département partenariat et développement), du département technique de l'unité froid, l'ENIEM qui est toujours soutenue par l'ETAT, trouve des difficultés : manque du système d'information, de communication, absence du contrôle proprement dit, absence du système de veille stratégique et concurrentiel qui sont la clé de réussite pour faire face à la concurrence, la déperdition des compétences en raison de l'absence et de la démotivation du personnel, la non concurrence des produits de l'ENIEM avec les produits et services étrangers, la non réalisation des résultats positifs de plus en plus, le mode de prise de décision est vulnérable, manque de la formation des cadres dirigeants qui savent pas comment débloquer des conjonctures difficiles et à quel moment il faut faire des supputations en suivant le système de prévision, qui va permettre à ces dirigeants de prévoir d'une manière efficace et éviter les écarts entre les réalisations et prévisions (surtout les nouveaux cadres auxquels il fallait inculquer la culture des anciens cadres qui travaillent sans en faire appel à la perte résiduelle), un des responsables du département technique pose toujours la question suivante devant nous : pourquoi l'ENIEM laisse les anciens cadres qui possèdent une compétence géante quittent sans même en profiter d'eux, pour pouvoir former la nouvelles génération de cadres qui sont pas dans la bonne voie en raison du manque de la formation universitaire et la non articulation entre la théorie et la pratique, culture de ceux qui dirigent les hauts cadres est orientée vers l'importation des composants et produits en raison du réseau de relations qu'ils possèdent à l'extérieur et dont ils bénéficient en appliquant le déviationnisme, l'absence du contrôle et le manque de gestion participative qui peut amener la stabilité et le développement de l'entreprise, la non participation des ouvriers à la prise de décision, le recrutement au niveau de l'ENIEM ne se fait pas en respectant la hiérarchie, en l'occurrence ils font des recrutements non pas sur la base de la compétence mais sur la base du régionalisme qui est un phénomène immaîtrisable par les cadres dirigeants.

Nos hypothèses de départ sont confirmées par l'étude que nous avons effectué au niveau de l'entreprise l'ENIEM et particulièrement l'unité froid qui se voyait de plus en plus orientée vers la stratégie d'intégration verticale. Le but de l'ENIEM, est de minimiser les coûts de transaction et d'avoir une autonomie totale vis-à-vis des fournisseurs.

Les hauts responsables de l'ENIEM avec lesquels nous avons entretenu des entretiens libres, nous ont confirmé la difficulté d'application de la stratégie d'intégration verticale au niveau de l'entreprise l'ENIEM. Le souhait du PDG, DG et les autres cadres que les autres unités (cuisson, climatisation) fassent de l'intégration, car jusqu'à maintenant, ces deux dernières ne font pas de l'intégration. L'importation donc de la matière première est une panacée inévitable. Nous n'avons pas eu l'occasion de partir loin dans la pratique en posant des questions au PDG qui est dans la bonne position pour nous clarifier pourquoi et où l'intégration est statique, et quels sont les voies à suivre pour arriver à réaliser le total des composants et être à 100% indépendant des fournisseurs.

Malgré les efforts accordés à la stratégie d'intégration verticale par les hauts cadres de l'entreprise l'ENIEM et l'ETAT. Mais des failles existent en grande masse.

Après avoir creusé dans le cas pratique et vu les lacunes qui enlissent la stratégie d'intégration verticale au sein de l'ENIEM, nous pouvons reformuler quelques recommandations qui sont de nos jours efficaces pour suivre la mondialisation/globalisation et pouvoir survivre en construisant un avantage concurrentiel sur lequel le côté distinctif apparaîtrait nettement :

- La prise en compte du système de veille stratégique, concurrentiel et du système d'information dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise (stratégie d'intégration verticale),
- L'élaboration d'un tableau de bord et d'un système de gestion prévisionnel pour que les dirigeants puissent être informés de la qualité du produit, des prix des composants et des matières premières, le délai que le fournisseur va exercer pour livrer le composants, matières premières ou produits finis,
- La mise en œuvre de la stratégie de croissance externe sur laquelle l'ENIEM peut réaliser une rentabilité élevée,
- La formation de sa ressource humaine pour pouvoir s'adapter aux évolutions technologiques et arriver à la situer dans les objectifs de l'entreprise,
- L'amélioration de la qualité des produits en particulier le design qui est trop limité au sein de l'ENIEM,
- La culture de l'entreprise doit viser le long terme, en s'orientant d'après les cadres de l'unité vers l'intégration, afin d'imposer ses lois malgré la complexité de l'environnement,

- L'investissement dans des équipements de production sophistiqués par l'aide de l'ETAT, pour réaliser un surplus et un stockage durant toute l'année et non pas la période de l'été uniquement,
- Annulation des obstacles administratifs que les politiques douanières imposent à chaque fois que l'ENIEM recourt à l'importation.

Cette étude de la stratégie d'intégration verticale ouvre le champ à des voies de recherche dont le champ contextuel est vaste, mais nous pouvons citer quelques unes : - ce qui poussent les entreprises privées à s'intégrer verticalement - comment évaluer la stratégie d'intégration verticale à travers des outils d'analyses empiriques (analyses du cas pratique à travers des logiciels statistiques) et aussi un questionnaire et la stratégie d'intégration verticale et sa compétitivité dans le cas d'une entreprise privée.

Références bibliographiques

Références bibliographiques

Ouvrages

- 1) AUBERT (J), « stratégies d'entreprises : du développement patrimonial au partenariat », édition Liaisons, Paris, 1995.
- 2) BENISSAD (M, El), « économie de développement de l'Algérie, sous développement et socialisme », office des publications universitaires, 4^{ème} édition, édition ECONOMICA, 1979.
- 3) BRILMAN (J) et HERARD (J), « management, concept et meilleures pratiques », 6^{ème} édition, édition Eyrolles, Paris, 2006.
- 4) BRULE (J.C) et Fontaine (j), « l'Algérie ; volontarisme étatique et aménagement du territoire », Alger, 1986.
- 5) CARTIER (M), Delacour (H) et JOFFRE (O), « maxi fiches de stratégies », édition DUNOD, Paris 2010.
- 6) Chevalier (J, M), « l'économie industrielle des stratégies d'entreprises », édition MONTCHRESTIEN, Paris, 2010.
- 7) CORIAT (B) et WEINSTEIN (O), « les nouvelles théories de l'entreprise », édition, livre de poche, Paris, 1995.
- 8) DARBELET (M), IZARD (L) et SCARAMUZZA (M), « l'essentiel sur le management », 5^{ème} édition, édition Berti, Alger, 2007.
- 9) DEMEURE (C), « aide mémoire marketing », 6^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2008.
- 10) DESREUMAUX (A), LECOCQ Xavier et WARNIER (V), « stratégie, synthèse de cours et exercices corrigés », édition Pearson Education, Paris, 2006.
- 11) DUFF (R.LE), « encyclopédie de la gestion et du management », édition Dalloz, Paris, 1999.
- 12) GARETTE (B) et DUSSAGE (P), « les stratégies d'alliances », édition Organisation, Paris, 1996.
- 13) HELFER (J.P), KALIKA (M) et ORSONI (J), « management stratégique et organisation », 7^{ème} édition, édition Vuibert, 2008.
- 14) HOUNOUNOU (A), « 100 fiches pour comprendre le management », édition Bréal, Paris, 2008.

- 15) JOHNSON (G), SCHOLLES (K), WHITTINGTON (R) et FRERY (F), « stratégique », 7^{ème} édition, Pearson Education, Paris, 2005.
- 16) KOTLER (P), KELLER (K), MANCEAU (D) et DUBOIS (B), « Marketing management », 13^{ème} édition, Pearson Education, Paris, 2009.
- 17) LAMBIN (J, J), « Marketing stratégique et opérationnel », 7^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2008.
- 18) LEMAIRE (J, P), « stratégies d'internationalisation, nouveaux enjeux d'ouverture des organisations, des activités et des territoires », 3^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2003.
- 19) LEROY (F), « les stratégies de l'entreprise », 3^{ème} édition, édition Dunod, 2008.
- 20) Luc Boyer, « Stratégie d'entreprise », 2009.
- 21) MARCHESNAY (M), « management stratégique », édition de l'ARDEC, 2004.
- 22) MEIER (O) et SCHIER (G), « stratégie, finance, management », 3^{ème} édition, édition Dunod, Paris 2009.
- 23) MEIER (O), « Dico du manager, 500 clés pour comprendre et agir : concept, théories et pratiques », édition Dunod, Paris, 2009.
- 24) MELBOUCI (L), « Le modèle des entreprises publiques algériennes échec où fin de missions », édition El-Amel, 2008.
- 25) MENARD (C), « l'économie des organisations », édition la Découverte, Paris, 2004.
- 26) MORVAN (Y), « fondements d'économie industrielle », 2^{ème} édition, édition Economica, Paris, 1991.
- 27) MEKIDECHE (M), « l'Algérie entre économie de rente et économie émergente, essai sur la conduite des réformes économiques (1986-1999) et perspectives », édition Dahlab, Alger, 2000.
- 28) MUCHIELLI (J.L), « relations économiques internationales », 4^{ème} édition, édition Hachette supérieure, Paris, 2005.
- 29) OLGA (O, B), « l'économie de l'entreprise », édition du seuil, Paris, 2003.
- 30) OUSSALEM (M, A), « politiques industrielles et mondialisation, les leçons de l'expérience algérienne », FSESG, chapitre 1, UMMTO.
- 31) PASCO/BERHO (C), « marketing international », 4^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2002.
- 32) PERROUX (F), « problèmes de l'Algérie indépendante », édition PUF, Paris, 1963.

- 33) PORTER (M), « choix stratégiques et concurrence, techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie », édition Economica, Paris, 1980.
- 34) RAIMBOURG (P), « Management stratégique », édition Bréal, Paris, 2007.
- 35) ROLEAU (L), « théories des organisations, approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde », édition PUQ, 2007.
- 36) SOULIE (D), « analyse économique et stratégies d'entreprises », Ellipses, Paris, 1992.
- 37) Stratègor, « politique générale de l'entreprise », 3^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 1997.
- 38) Stratègor, « politique générale de l'entreprise », 4^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2004.
- 39) Stratègor, « politique générale de l'entreprise », 6^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2013.
- 40) ÜLGEN (F), « théories de la firme et stratégies anticoncurrentielle, firme et marché », L'Harmattan, Paris, 2002.

Thèses

- 1) SELLAMI (B), « Gouvernement d'entreprise, investissement dans les activités de recherche et développement et performance », thèse de doctorat sous la direction du professeure Madame Isabelle MARTINEZ, université de Toulouse, 2010.
- 2) Xavier Manga, « La captation de la jeune clientèle en matière de mode : le cas D'H&M et ZARA », thèse de doctorat sous la direction du professeur Jacques Walter, université PAUL VERLAINE METZ, 15/12/2010.

Reuves

- 1) B. CORIAT, « Les théories de la firme entre contrats et compétences », revue d'économie industrielle, N°129, 130, éditeur le Boeck supérieur, revue organisation, 1^{er} et 2^{ème} trimestre 2010.
- 2) Patrick COHENDET et Patrick LIERENA, « la conception de la firme comme processeur de connaissance », revue d'économie industrielle.vol.88.2^{ème} trimestre 1999. pp.211-235.

Conférences et communication

- 1) CHERIET Athmane, « lecture moderne du développement, titre de la communication, une perspective théorique et historique sur les stratégies d'industrialisation avec étude de cas de l'Algérie », séminaire national sur l'économie algérienne.
- 2) CHIGNIER Antoine, « les politiques industrielles de l'Algérie contemporaine, le développement en faillite des relations entre l'ETAT et appareil de production dans une économie en développement », séminaire économie nationale du monde arabe, université de Lyon, Institut d'études politiques de Lyon, 7 septembre 2009.
- 3) Michelin, une meilleure source d'avancer, réf : conférence 16.10.2012 auteur/SCE : DGA/FL, date de création 16.10.2010 classification : d3 conservation : WA (N°).
- 4) SALAUN Jean Jacques, « logistique et management », XIN° colloque international de l'ISLI, volume 10, N°1, mai 2002.

Cours

- 1) Anthony DIZEK, calcul des échangeurs thermiques, process pour passage de la vapeur d'eau et l'eau chaude, et étude sur les économies d'énergie, Master Mécanique énergétique procédés produits : option mécanique des fluides et énergie, université de lorraine, tuteur de stage Serge BOUQUET, soutenu le 05/09/2013.
- 2) BISCAY Céline-MOLUS Pascale et Olivier laure, le groupe Michelin, équipementier de pneumatique, cours Master 1^{ère} année management et système d'information, année universitaire 2006/2007.
- 3) EDWIGE Dubois-Paillard, cours master 1, l'industrie dans les pays du tiers monde.

Liste des tableaux

Tableau N° 1. Le marché, la firme et les formes intermédiaires d'organisation, p.....	56.
Tableau N° 2. L'investissement productif et improductif en millions de DA, (1963, 1966) p....	.82.
Tableau N° 3. Le plan triennal de 1967 à 1969, p.....	.84.
Tableau N° 4. Le premier plan quadriennal p	85
Tableau N° 5. Investissement en millions de DA, plan 1974 à 1977, p.....	85.
Tableau N° 6. Investissements publics en 1977, en milliards de DA, p	86.
Tableau N° 7. Le personnel de l'ENIEM, p	
Tableau N° 8. Les produits de l'ENIEM, p.....	106.
Tableau N° 9. Les principaux fournisseurs et concurrents de l'ENIEM, p.....	110.
Tableau N° 10. Situation d'intégration des positions congélateurs horizontal, p121.
Tableau N° 11. Liste des composants BAHUT et 520L que l'ENIEM à la possibilité d'intégrer, p.....	122.
Tableau N° 12. Le choix entre le marché et la hiérarchie, p126.
Tableau N° 13. Projet A au moment de l'internalisation, p128.
Tableau N° 14. Projet B au moment de l'externalisation, p.....	.129.

Liste de figure

Figure N° 1. Le domaine d'activité stratégique de Michelin, page.....	66.
Figure N° 2. L'organigramme de l'ENIEM, page.....	103.
Figure N°3. L'organigramme de l'unité froid, page	114.
Figure N° 4. L'effectif de l'unité froid, page	115.
Figure N°5. Le processus de production de l'unité froid, page	118.
Figure N°6. Le processus d'intégration verticale au niveau de l'unité froid, page	120.

Table de matières

Introduction générale.....	1
Première partie. La stratégie d'intégration verticale et son contenu à partir du cadre théorique.	
Chapitre 1. Les stratégies et les modalités de croissance des entreprises.	
Introduction chapitre 1	5
Section 1. Les stratégies d'entreprises	6
I. Trois stratégies sont à distinguer.....	6
I-1. La stratégie de spécialisation	6
I-1-1. Définitions	6
I-1-2. Les avantages et dangers de la spécialisation.....	7
I-1-2-1. Les avantages de la spécialisation.....	7
I-1-2-2. Les risques de la spécialisation	8
I-2. Stratégies de diversification	8
Introduction	8
I-2-1. Définitions	8
I-2-2. Les raisons de la diversification.....	9
I-2-3. Les objectifs de la diversification.....	10
I-2-4. Les types de diversification	11
I-2-4-1. La diversification liée ou concentrique	11
I-2-4-2. La diversification conglomérale.....	12
I-2-5. Les voies de la diversification	12
I-2-5-1. La dimension géographique	12
I-2-5-2. La diversification verticale (intégration).....	12
I-2-5-3. La diversification horizontale	13
I-2-6. Les risques de la diversification	13
I-3. La stratégie d'externalisation.....	13
I-3-1. Définitions	14
I-3-2. Les raisons de l'externalisation	14
I-3-3. Les conditions pour réussir l'externalisation	15
I-3-4. Les diverses modalités d'externalisation.....	16

I-3-4-1. La sous-traitance	16
I-3-4-2. La fourniture spéciale	16
I-3-4-3. La fourniture banale	16
I-3-4-4. La cotraitante	16
I-3-4-5. La commission	17
I-3-4-6. La concession.....	17
I-3-5. Les risques de l'externalisation	17
I-4. La stratégie d'internationalisation	18
Introduction	18
I-4-1. Définitions	18
I-4-2. Les facteurs de l'internationalisation	18
I-4-2-1. Les facteurs commerciaux	18
I-4-2-2. Les facteurs industriels	19
I-4-2-3. Les facteurs d'environnements	19
I-4-2-4. Les facteurs d'opportunité	20
I-4-3. Les étapes de l'internationalisation	20
I-4-3-1. La firme exportatrice.....	21
I-4-3-1-1. L'exportation directe	21
I-4-3-1-2. L'exportation indirecte	21
I-4-3-1-3. L'exportation associée	21
I-4-3-2. Le réseau de distribution à l'étranger.....	21
I-4-3-3. La multinationalisation	22
I-4-4. Les stratégies internationales	22
I-4-4-1. La stratégie multidomestique	22
I-4-4-2. La stratégie globale	22
I-4-4-3. La stratégie transnationale	22
I-4-4-4. La stratégie multinationale.....	23
I-4-5. Les avantages de l'internationalisation	23
I-4-6. Les risques de l'internationalisation	23
Section 2. Les modalités de croissance des entreprises	25
II-1. La croissance interne	25
II-1-1. Définitions	25
II-1-2. Les modalités de croissance interne	25
II-1-2-1. Soit les unités produisent elles-mêmes les actifs physiques.....	26

II-1-2-2. Soit les unités les acquièrent auprès des tiers fournisseurs.....	26
II-1-3. Les avantages de la croissance interne.....	26
II-1-4. Les inconvénients de la croissance interne	27
II-2. La croissance externe	28
II-2-1. Définitions	28
II-2-1. Les caractéristiques de la croissance externe	28
II-2-2. Les modalités de la croissance externe	29
II-2-2-1. D'un point de vue juridique	29
II-2-2-2. D'un point de vue financier	30
II-2-3. Les avantages de la croissance externe	30
II-2-4. Les inconvénients de la croissance externe	31
II-2-5. Le choix entre croissance interne et croissance externe	31
II-3. La croissance conjointe (alliances stratégiques)	31
II-3-1. Définitions.....	32
II-3-2. Les spécificités des alliances stratégiques	32
II-3-3. Les typologies d'alliances stratégiques	33
II-3-3-1. Les alliances complémentaires (alliances dissymétriques).....	33
II-3-3-2. Les alliances d'intégration conjointe	34
II-3-3-3. Les alliances additives	34
II-3-4. Les avantages des alliances stratégiques.....	34
II-3-5. Les inconvénients des alliances stratégiques	35
Conclusion.....	36
Chapitre 2. La stratégie d'intégration verticale	
Introduction	37
Section I. Intégration verticale : De quoi parle-t-on ?	38
I. Définitions.....	38
I-1. Quelques définitions	38
I-2. Formes de l'intégration verticales	38
I-2-1. L'intégration vers l'amont.....	38
I-2-2. L'intégration vers l'aval	39
I-4. Les avantages de l'intégration verticale	39
I-5. Les limites de l'intégration verticale	40
Section 2. Les approches en matière de fixation de la frontière de la firme	43
II. présentation des approches ou l'établissement de la frontière de la firme	43

II-1. L'approche avantage concurrentielle	43
II-2. L'approche opportunisme	43
II-3. L'approche flexibilité	43
Section 3. Les déterminants de la stratégie d'intégration verticale	44
III-1. Les déterminants de la stratégie d'intégration verticale	44
III-1-1. Une capacité de différenciation accrue	44
III-1-2. Améliorer la qualité des produits.....	44
III-1-3. Une bonne connaissance de la technologie	44
III-1-4. L'intégration verticale comme réponse structurelle	45
III-1-4-1. Économie de coûts	45
III-1-4-2. Économie de coûts de transaction	45
III-1-5. L'intégration verticale comme réponse comportementale	46
III-1-6. Limitation de la concurrence actuelle ou potentielle.....	46
Section 4. L'apport des théories de la firme à la stratégie d'intégration verticale	47
IV-1. La théorie des coûts de transaction	47
IV-1-1. L'apport de COASE	47
IV-1-1-1. COASE et théorie des coûts de transaction	48
IV-1-2. La théorie des coûts de transaction selon WILLIAMSON	49
IV-1-2-1. Les hypothèses de la théorie des coûts de transaction	50
- Le principe de rationalité limitée des agents d'HERBERT SIMON	50
- L'opportunisme des partenaires	51
IV-1-2-2. Les formes des comportements opportunistes	52
1) Le risque moral.....	52
2) La sélection adverse	52
3) Le hold-up	52
IV-1-2-4. Les raisons économiques de choisir entre le marché et la hiérarchie comme mode coordination des échanges dans la théorie des coûts de transaction	52
IV-1-2-4-1. La spécificité des actifs.....	53
- La forme d'actif localisé	53
- La forme d'actif physique	53
- La forme d'actifs communs.....	53
- La forme d'actifs dédiés.....	53
IV-1-2-4-2. L'incertitude	54
IV-1-2-4-2. La fréquence	54

IV-1-2-5. L'intégration verticale et la théorie des coûts de transaction.....	54
- L'incertitude	54
- Essayer d'expliquer l'intégration verticale	54
- Les questions	55
IV-1-2-6. Le marché, la hiérarchie et les formes intermédiaires d'organisation	55
- Le marché.....	56
- La structure trilatérale	56
- La structure bilatérale.....	56
- La structure unifiée (hiérarchie).....	56
IV-1-2-7. Les limites de la théorie des coûts de transactions.....	57
IV-2. La théorie de l'agence.....	58
IV-2-1. Les hypothèses de cette théorie de l'agence.....	60
IV-2-1-1. L'asymétrie informationnelle.....	60
IV-2-1-1-1 : Aléa moral ou le hasard moral.....	60
IV-2-1-1-2. La sélection adverse.....	61
IV-2-1-1-3. L'opportunisme.....	61
IV-2-1-2. Individualisme méthodologique.....	61
IV-2-2. Les coûts d'agence	61
IV-2-2-1. Les dépenses de surveillance et d'incitations	61
IV-2-2-2. Les coûts d'obligation.....	62
IV-2-2-3. La perte résiduelle	62
IV-2-3. L'apport de la théorie de l'agence à la stratégie d'intégration verticale	62
Conclusion.....	63
Chapitre 3. Quelques expériences de la stratégie d'intégration verticale et l'industrie industrialisante	
Introduction	64
Section I. Cas des deux entreprises Michelin et Zara	65
I-1. La stratégie d'intégration verticale chez le groupe Michelin	65
I-1-1. Présentation de l'entreprise Michelin	65
I-1-2. Les missions principales de Michelin	65
I-1-3. Les déterminants de la réussite de Michelin	66
I-1-4. Le domaine d'activité stratégique de Michelin	66
I-1-5. Le processus de production de Michelin.....	67
I-1-8. La stratégie d'intégration verticale chez l'entreprise Michelin.....	68

Conclusion.....	69
I-2. La stratégie d'intégration verticale chez l'entreprise ZARA.....	69
I-2-1. Présentation de l'entreprise ZARA	70
I-2-2. Les différentes activités de ZARA	70
I-2-3. La stratégie d'intégration verticale et ZARA	71
Conclusion.....	72
Section II. Les industries industrialisantes	74
Introduction	74
II. l'industrie industrialisante : de quoi s'agit-elle ?.....	75
II-1. Quelques définitions.....	75
II-2. La théorie des industries industrialisantes en Algérie.....	75
II-3. Les limites des politiques industrielles dans les pays en développement	76
II-4. Typologie des stratégies d'industrialisation	76
II-4-1. La stratégie d'industrialisation par substitution d'importation et de remontée de filières	76
II-4-2. L'industrie par industrie industrialisantes.....	77
II-4-3. L'industrialisation extravertie, par les exportations et l'alliance avec les entreprises multinationales	78
II-5. Les fondements du choix du modèle d'industrialisation.....	79
Section 3. L'évolution de la politique industrielle algérienne.....	80
Introduction	80
III-1. La période avant et après 1962	80
III-1-1. La période avant 1962	80
III-1-1-1. Durant la période 1940 à 1945	81
III-1-1-2. Durant la période 1958 à 1962	81
III-1-2. La période après 1962 (la stratégie d'industrialisation indépendante)	81
III-1-2-1. La période 1962 à 1966	81
III-1-2-2. La période de 1966 à 1978	83
III-1-2-2-1. Durant la période du premier plan triennal (1967 à 1969)	83
III-1-2-2-2. Durant la période du premier plan quadriennal (1970 à 1973)	84
III-1-2-2-3. Le deuxième plan quadriennal (1974 à 1977)	85
III-1-2-3. La période de 1980 à 1985 et l'effort de restructuration.....	87
III-1-2-3-1. Le plan quinquennal 1980 à 1984	87

La décentralisation partielle de la prise de décision, la restructuration organisationnelle des entreprises nationales en petites unités et la restructuration financière visant à assainir leurs bilans à partir de 1982 sont les aspects principaux de cette réforme organisationnelle	88
1) La décentralisation partielle de la prise de décision	88
2) La restructuration organique des entreprises publiques	88
3) La restructuration financière de l'entreprise publique	89
III-2. La deuxième période de notre étude historique (1986 à 2006) (restructuration, privatisation et hésitation	90
III-2-1. La période de 1994 à 1998.....	91
III-2-2. La période de 1998 à 2006.....	91
Conclusion.....	93
Chapitre 4. L'orientation de l'ENIEM vers le choix de l'intégration verticale amont	
Introduction	94
Section I. Présentation générale de l'entreprise ENIEM	96
I-1. Une vue globale sur l'entreprise ENIEM	96
I-1-1. Historique de l'ENIEM	96
I-1-2. Les missions principales de l'ENIEM.....	96
I-1-3. Les activités principales de l'ENIEM	97
I-1-4. Les objectifs de l'ENIEM	97
I-1-5. Le personnel de l'ENIEM	97
I-1-6. Organisation de l'ENIEM.....	98
I-1-6-1. La direction générale	100
I-1-6-2. unité froid	100
I-1-6-3. unité cuisson	100
I-1-6-4. Unité climatisation	101
I-1-6-5. Prestation technique	101
I-1-6-6. unité commerciale	101
I-1-6-7. Filiale EIMS	102
I-1-6-8. Filial filamp	102
I-1-7. La gamme de produits de l'ENIEM	102
I-1-8. Les domaines d'activités stratégiques de l'ENIEM	104
CAS (centre d'activité stratégie) froid	104
CAS (centre d'activité stratégique) cuisson	104
CAS (centre d'activité stratégique) climatisation	104

I-1-9. Les technologies qui sont utilisés par ENIEM	105
I-1-10. Les principaux fournisseurs et concurrents avec lesquels ENIEM travaille	105
I-1-11. Les défis de l'ENIEM	107
I-1-12. Les partenaires de l'ENIEM.....	108
I-1-12-1. Fournisseurs	108
I-1-12-2. Clients	108
Section II. Les stratégies de l'unité froid	109
II-1. Présentation du CAS (centre d'activité stratégique froid)	109
II-1-1-1. Des ateliers de fabrication et une ligne de montage	109
II-1-2. Les caractéristiques des produits qui sont fabriqués au niveau de l'unité froid	109
II-1-4. Organigramme de l'unité froid	110
II-1-5. Le processus de production de l'unité froid	112
1) Atelier de refondage	112
2) Atelier presses et soudures	112
3) Atelier peinture	112
4) Atelier moussage d'uréthane	112
5) Atelier pièces métalliques	112
6) Atelier assemblage pièces (thermoformage)	113
7) Atelier plastique	113
8) Atelier montage final.....	113
II-1-6. Le processus de l'intégration au niveau de l'unité froid.....	115
II-1-7. L'intégration verticale au niveau de l'unité froid	117
II-1-8. Après négociation entre les hauts dirigeants de la direction générale d'une part	118
II-1-9. L'évolution de la stratégie d'intégration verticale amont au niveau de l'ENIEM.....	120
Section III. La stratégie d'intégration verticale dans le cas de l'ENIEM et les théories de la firme	121
III-1. Le rapport entre la stratégie d'intégration verticale (le cas d'ENIEM) et les théories économique de la firme	121
III-1-1. L'apport de la théorie des coûts de transaction à la stratégie d'intégration verticale de l'ENIEM	121
III-1-1-3. Les coûts de transaction	121
III-1-1-4. L'existence d'actifs spécifique.....	122

III-1-2. L'apport de la théorie de l'agence à la stratégie d'intégration verticale de l'ENIEM	123
Section IV. La stratégie d'intégration verticale et sa prépondérance (déterminant) dans le cas de l'ENIEM	
IV-1. Le contenu de l'enquête et la faisabilité de la stratégie dans le cas de l'ENIEM.....	126
IV-1-1. L'objectif de l'étude	126
IV-1-2. le terrain de l'étude.....	127
IV-1-4. La collection des informations	127
IV-1-5. l'étude des données recueillir	128
IV-1-5-1. La baisse des coûts.....	128
IV-1-5-2. L'amélioration de la qualité des produits de l'ENIEM.....	129
IV-1-5-1. D'échapper aux imperfections du marché.....	129
IV-1-5-2. ENIEM a pu accroître son pouvoir de marché face à ces concurrents.....	129
IV-1-5-3. La maîtrise des technologies	129
IV-1-5-4. Les avantages financiers	130
Conclusion	131
Conclusion générale.	132
Références bibliographiques.....	136
Listes de tableaux.....	140
Liste de figures.....	141
Tables de matières.....	142

Résumés

Ce mémoire de master traite la stratégie d'intégration verticale amont. Pendant longtemps, les entreprises publiques algériennes à l'instar des autres entreprises dans le monde ne tiennent pas compte de cette stratégie d'IV. A l'heure actuelle de la mondialisation, de l'intensification de la concurrence et des bouleversements qui affectent la sphère économique et financière, les entreprises commencent à s'interroger sur la possibilité de pouvoir internaliser des composants et matières premières qui sont auparavant achetés auprès des fournisseurs étrangers et locaux. Pour y arriver, cette étude examine les fondements et modalités de mise en œuvre de la stratégie d'intégration verticale. Le cas de l'ENIEM.

La présente étude, réalisée au niveau de l'ENIEM et particulièrement l'unité froid, clarifiée que les dirigeants de l'ENIEM doivent être conscients de la nécessité d'intégrer des composants et matières premières de mieux en mieux dans la fabrication de leurs produits pour une bonne conduite et une performance dans leurs opérations et processus de production.

Notre étude montre ainsi l'importance de la stratégie d'intégration verticale au niveau de l'ENIEM et ses déterminants qui gagnent de plus en plus le terrain dans l'amélioration de la qualité des produits, l'indépendance vis-à-vis des fournisseurs qui perdent de leurs pouvoirs et la satisfaction du marché locale (national) voir international.

Summaries

This master thesis deals with the vertical integration strategy. For years, the Algerian public enterprises like the other companies in the world do not take into account this strategy IV. At the present time of globalization, the intensification of competition and changes which affect the economic and financial sphere, companies are beginning to question the possibility of internalising components and raw materials that are before buying foreign and local suppliers. To achieve this, the study examines the foundations and implementation modalities of the verticle integration strategy. The case of ENIEM.

This study, conducted at the ENIEM particularly cold unit, clarified that the leaders of the ENIEM should be aware of the need to integrate components and raw materials better and better in the manufacture of their products for good behavior and performance in their operations and production processes.

Our study shows the importance of vertical integration strategy at the ENIEM and its determinants that are gaining more and more ground in improving the quality of products, vis-à-vis independence suppliers who lose their powers and satisfaction of local (national) market see International.