

UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, GESTION ET DES
SCIENCES COMMERCIALES
DEPARTEMENT DE SCIENCE DE GESTION



Mémoire fin d'étude



En vue de l'obtention du Diplôme de Master en sciences de gestion

Spécialité : Management stratégique

Thème

**Diagnostic stratégique et analyse des opportunités
sur le marché électroménager**
Cas : Entreprise publique ENIEM

Présenté par :

AMIAR Ouerdia

AOUES Sonia

Dirigé par :

Mr. ACHIR Mohamed

Membres du jury :

Président : ABIDI Mohamed, MCB, UMMTO

Examineur : GHEDDACHE Lyes, MCA, UMMTO

Encadreur : ACHIR Mohamed, MCB, UMMTO

Promotion : 2021 /2022

Remerciements

Tout d'abord merci à dieu le tout puissant de nous avoir donné la force et la volonté d'acheminer ce travail.

Tout travail de recherche n'est jamais totalement l'œuvre d'une seule personne.

À cet effet, nous tenons à exprimer nos sincères reconnaissances et nos vifs Remerciements à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.

*Toutes nos gratitudes à notre promoteur **ACHIR MOHAMED**, pour sa gentillesse et son suivi durant la réalisation de ce mémoire.*

*On remercie également notre encadreur de l'E.N.I.E.M. **MR BOUNAR** Pour le temps qu'elle nous a consacré au long de notre stage,*

Nous adressons nos remerciements aux membres du jury pour nous avoir fait L'honneur de participer à la soutenance afin de nous évaluer.

Enfin, nous adressons nos plus sincères remerciements à nos parents, et à tous Nos proches et amis qui nous ont toujours encouragés au cours de la réalisation De ce mémoire.

On vous remercie infiniment.

Dédicaces

*Je dédie ce modeste travail à mes chers parents qui m'ont beaucoup soutenu
Tout au long de mon existence et c'est avec émotion que je leurs exprime toute
Mon affection, mon admiration et mes profonds respects. Que dieu les garde
et les protèges.*

Je dédie ce travail à tous mes frères, ainsi que ma seule et unique sœur

A la mémoire de ma grand-mère que dieu la vénère.

Et à tous mes amis qui se reconnaissent eux-mêmes, sans citer de noms.

A.Ouerdia

Dédicaces

Je dédie ce travail

A mes chers parents qui m'ont encouragé durant ces années d'étude

Qu'ils trouvent ici le témoignage de ma profonde connaissance

A mes sœurs (Aini, Ouzena, Lyza, Malika), qu'ont partagé avec moi tous les

Moments d'émotion lors de la réalisation de ce travail. Elles m'ont

Chaleureusement supporté et soutenu tout au long de mon parcours

A mes nièces, mes neveux, mes grands-parents et ceux qui me donnent de

L'amour et de la vivacité

A tous mes amis à qui je souhaite plus de succès

S. AOUES

Sommaire

Liste des acronymes et abréviations

Introduction Générale

Chapitre I : Cadre conceptuel du diagnostic stratégique

Section01 : Diagnostic stratégique, élément de définition

Section02 : Diagnostic stratégique interne et externe

Section03 : Synthèse de diagnostic stratégique

Chapitre II : Pilotage de la concurrence sur les tableaux de bord

Section 01 : Tableaux de bord, élément de définition

Section 02 : Les indicateurs de performance

Section 03 : Méthode de conception d'un tableau de bord

Chapitre III: Etude de cas ENIEM face en contexte concurrentiel

Section 01 : Caractéristique générale de l'entreprise ENIEM

Section 02 : Situation actuel de l'entreprise ENIEM

Section 03 : Diagnostic externe cas ENIEM

Conclusion générale

Liste des tableaux, figures et schéma

Bibliographie

Annexes

Liste d'abréviation

BCG : Boston Consulting Group

BI : Business Intelligence

BRICS : Brésil, Russie, Inde, Chine, Afrique du Sud

BSC : Balanced Scorecard

CA : Chiffre d'affaire

CAM : Le Complexe des Appareils Ménagers

CKD : Completely Knocked Down

DAS : Domaine d'activité stratégique

DDP : Direct Product Profitability

DG : Direction général

ENIEM : Entreprise nationale des industries de l'électroménager

FCS : Facteurs clés de succès

GIMSI : Gestion de l'information par mesure et la simulation intégrée

GM : Grand modèle

ISO : International standards organisation

KPI : Key Performance Indicateur

MK : Marketing

OVAR : Objectifs-Variables d'Action et Responsabilité

PB : Petit modèle

PESTEL : Politique, économique, socioculturelle, technologique, environnementale, légale

R&D : Recherche et développement

RGN : Radiateur gaz naturel

SKD : Semi Knocked Down

SONELEC : Société national de fabrication et de montage de matériel électronique

SPA : Société par action

SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

TDB : Tableau de bord

UPT : Unité prestation technique

Introduction générale

Les entreprises évoluent dans un environnement difficile, concurrentiel, instable et en perpétuel mutation. Leur avenir est constamment remis en cause et leur survie n'est jamais acquise. A partir de ce constat toute entreprise est en mesure de comprendre la destination de son produit et le chemin parcouru par ce dernier, afin d'arriver à mieux satisfaire sa cible, afin de définir une offre pertinente différente par rapport à l'existant du marché. C'est pourquoi l'entreprise se trouve dans l'obligation de rester en veille continue afin d'identifier les besoins de ses clients et en structurant son offre pour bien choisir son positionnement, et atteindre ses objectifs de croissance et de rentabilité et d'assurer sa pérennité. De ce fait les dirigeants optent pour une analyse de la situation de l'entreprise et à imaginer des schémas d'évolution et amélioration des performances. Ce qui explique le besoin de l'entreprise de se mettre sous tension pour satisfaire sa cible mieux que les concurrents par la réalisation d'un diagnostic de situation.

Le diagnostic stratégique cherche à évaluer la qualité des ressources ou du potentiel de l'entreprise par rapport à celui des concurrents, en se situant sans une optique relative, et qui se forme sur des analyses de longues durées, ceci va permettre l'émergence des tendances ou des problèmes va donc construire l'outil qui va conduire l'entreprise vers la réalisation de ses objectifs, afin d'élaborer et mettre en œuvre la stratégie, après la détection des forces qui participent au développement de l'activité, et des faiblesses qui freinent l'état d'avancement de cette dernière en interne, ainsi que les opportunités qui favorisent son appartenance à son environnement et les menaces qui entravent son positionnement en externe. Si l'objectif est bien l'adéquation entre l'interne et l'externe, la stratégie doit se construire sur la base de maîtrise des facteurs clés de succès imposés par l'environnement, ainsi que de l'environnement et les menaces qui entravent son positionnement en externe.

Si l'objectif est bien l'adéquation entre l'interne et l'externe, la stratégie doit se construire sur la base de maîtrise des facteurs clés de succès imposés par l'environnement, ainsi que de faire ressortir les compétences distinctives détenues par l'entreprise à l'environnement sectoriel. En effet la démarche doit se caractériser par un état d'esprit qui s'articule autour d'une organisation technique mais aussi culturelle à partir d'une étape de collecte et d'analyse d'informations afin de comprendre l'environnement de l'entreprise, suivie par une sélection de segments de marché où elle va se positionner ou différencier son offre.

➤ **Problématique**

Face au phénomène de concurrence des entreprises et l'évolution du chiffre d'affaires de ces dernières, la moindre décision prise par les dirigeants et devenue importante, cruciale et très sensible dans le contexte de l'avenir des entreprises et leurs places sur le marché. L'ENIEM dont l'acronyme Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager, est une entreprise bâtie sur une histoire, et un long parcours de l'ancienne nomination SONELEC à la nouvelle ENIEM, qui est en expansion au jour d'aujourd'hui. Donc la problématique se pose : **Notre travail à pour objectif de voir dans quelle mesure l'entreprise ENIEM Parviendrait-elle à faire face à la concurrence à travers l'amélioration de ses indicateurs de performance et l'établissement d'un diagnostic stratégique ?**

Dans le but de traiter notre problématique, il est utile de répondre aux questions suivantes :

- Pourquoi ENIEM fait face à un déséquilibre financier structurel ?
- Pourquoi l'entreprise ENIEM n'arrive pas à atteindre ses objectifs ?

➤ **Les hypothèses**

Afin de bien structurer notre travail d'étude, nous avons posé deux hypothèses sont :

Hypothèse01 : ENIEM fait face à un déséquilibre financier structurel parce que ya une faible de performance financière.

Hypothèse02 : ENIEM n'a pas pu atteindre ses objectifs de performance à cause de la concurrence.

➤ **Intérêt de recherche**

Nous avons effectué ce travail dans le cadre de notre stage qui porte sur la réalisation d'un diagnostic stratégique d'une entreprise d'électroménager dans un secteur concurrentiel. Nous avons estimé que cette recherche pourra nous apporter un cadre favorable pour approfondir nos connaissances théoriques. Aussi de comprendre la réalité de l'entreprise algérienne et de son environnement. Ainsi contribuer à formuler des recommandations utiles susceptibles d'améliorer la performance de l'entreprise ENIEM.

➤ Démarche méthodologique

En vue d'entreprendre les travaux du présent mémoire, il a été fait appel à ce qui suit :

-Recherches bibliographiques et documentaires.

-Enquête: (questionnaire) auprès de l'entreprise

➤ Structure de mémoire

Pour répondre à notre problématique et à ces hypothèses de recherches, nous avons organisé et devisé notre travail de recherche en trois chapitres, et chaque chapitre sera subdivisé en trois sections

Le premier chapitre présente le cadre conceptuel de notre thématique de recherche, en premier lieu on va aborder les différents éléments de définition du diagnostic stratégique ainsi la mise en perspective des outils de diagnostic interne et externe de l'entreprise suivie d'une synthèse du diagnostic stratégique qu'est la matrice SWOT.

Le deuxième chapitre nous allons opter pour le pilotage de la concurrence sur le tableau de bord en introduisant quelque notion de base de tableau de bord ainsi l'ensemble d'indicateurs de performance puis nous allons élaborer les différents types de ce dernier, et en finira par les méthodes de conception d'un tableau de bord

Enfin le troisième chapitre porte, par une étude de cas pratique, à travers une enquête menée auprès de l'entreprise ENIEM, l'étude consiste l'établissement d'un diagnostic stratégique externe on s'inspirant des outils d'analyse d'environnement concurrentiel

Chapitre I

Cadre conceptuel du diagnostic
stratégique

Introduction

La stratégie d'entreprise comme domaine d'étude et d'application, a maintenant un demi-siècle d'existence. Et malgré sa jeunesse, elle a fortement évolué, à la fois dans son aspect pratique et académique, comme un des éléments les importants des sciences de gestion. Cette évolution a porté surtout sur les outils de formulation et d'analyse de la stratégie d'entreprise, sous l'impulsion des cabinets de conseil (Boston Consulting Group (BCG), Arthur D. Little, McKinsey,...), dès (1965) suivie par la suite, de plusieurs développements plus ou moins élaborés.

Les outils de formulation de stratégie, sont en effet un concept dont l'étude s'avère toujours utile pour les entreprises. La profusion des outils guidant les entreprises dans la construction de leur stratégie. Le débat sur l'adoption des outils de formulation de la stratégie, reste encore ouvert, dans la mesure où la majorité des travaux de recherche mettent l'accent uniquement sur les mérites et les limites des outils de formulations de la stratégie, et sans aucune référence aux dimensions organisationnelles et environnementales des entreprises.

Section01 : la démarche du diagnostic stratégique

Dans cette section nous allons aborder la démarche de diagnostic stratégique, son utilité au sein de les fonctions de l'entreprise afin d'améliorer la situation globale de l'entreprise

1. Définition et contenu

1.1. Définition du diagnostic stratégique :

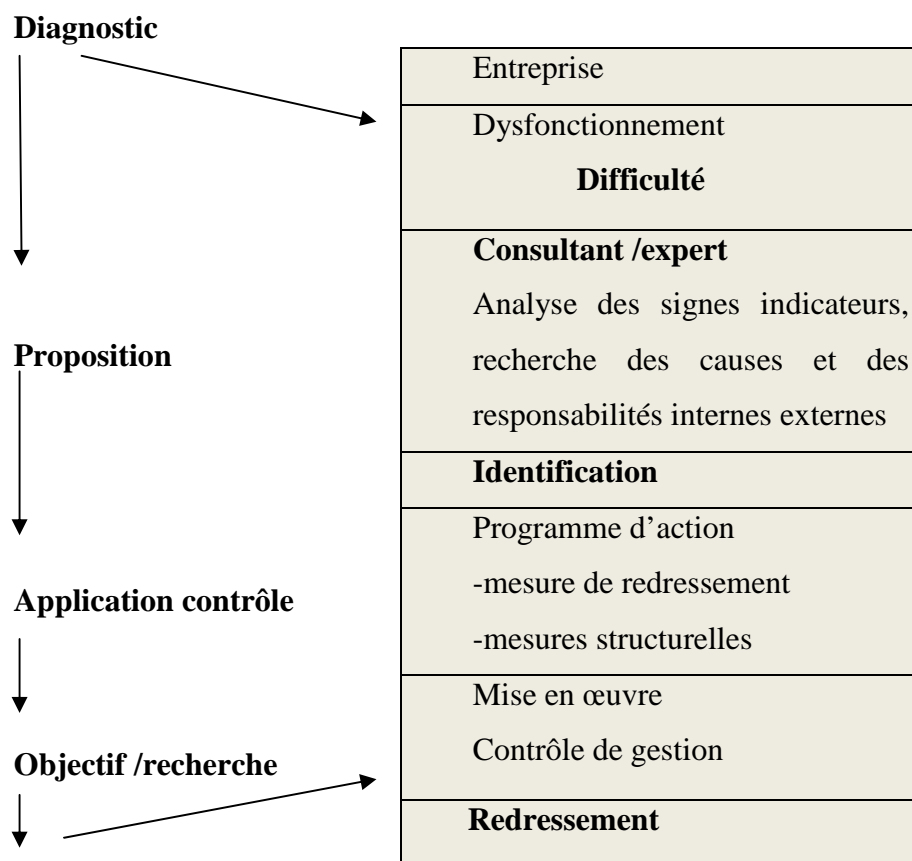
Origine Grecque, le mot diagnostic signifie apte à discerner, utilisé dans le domaine médical, Il consiste à déterminer la nature d'une maladie ; observation des symptômes ; analyse ; identification des causes qui vont aider le praticien à proposer des solutions qui pourront être d'ordre thérapeutique ou chirurgical¹. Le diagnostic peut être stratégique ou opérationnel², le diagnostic stratégique cherche à évaluer la qualité des ressources ou du potentiel de l'entreprise par rapport à celui des concurrent, en se situant sans une optique relative, et qui se forme sur des analyses de longues durées, ceci va permettre l'émergence de tendances ou de problèmes.

Le diagnostic opérationnel cherche à évaluer la qualité de l'exploitation du potentiel, par rapport au potentiel de l'entreprise elle-même.

¹ Jean-Pierre Thibaut, le diagnostic d'entreprise, édition Courcoux, 1993 p 14

² Cours de management stratégique, UMMTO, 2015 /2016

Schéma n°01 : Schéma du contenu du diagnostic stratégique



Source : Jean-Pierre Thibaut, le diagnostic d'entreprise, édition COURCOUX, 1993 p14

En schématisant, on peut définir deux grands cas de figure :

Si l'entreprise est en difficulté, dans le, le recours au diagnostic correspond à une véritable Nécessité (d'où son obligation légale dans le cadre des procédures de redressement judiciaire), Identifier les causes de difficultés et définir les mesures adaptées de redressement susceptibles d'améliorer la situation sur le plan financier

Si l'entreprise est en bonne santé, les raisons du recourt au diagnostic peuvent être analysées comme représentant la volonté de la direction de l'entreprise d'améliorer ses performances. ³

³ Jean pierre Thibaut, op. Cite, p 15

Si l'on considère que le niveau de performance est la conséquence de l'action (de la gestion)

Il ressort alors clairement qu'un dirigeant efficace utilisera la démarche et la technique du diagnostic pour mesurer ses résultats et essayer de les améliorer.

Le diagnostic est un outil d'aide au management stratégique et/ou opérationnel, il va éclairer le dirigeant sur la compréhension des phénomènes majeurs, sur les causes éventuelles de dysfonctionnement pour aider à la résolution des problèmes ou à la compréhension de certaine situation

Si l'on parle sur la notion du diagnostic stratégique on fera référence aussi au concept de la stratégie qui explique la mise en place d'un plan qui articule une analyse entre les facteurs clés de succès de son environnement et les compétences distinctives de l'entreprise, ce qui permet à l'entrepreneur d'identifier ses véritables atouts

1.2.Objectifs

Les objectifs de l'élaboration du diagnostic son :

- L'évaluation des performances de l'entreprise en comparaison avec un système de référence quantitatives (performances de l'entreprise leader du secteur d'activité, des principaux concurrents et des références qualitatives (évaluation de la cohérence entre les options stratégiques et les compétences dont dispose l'entreprise)
- L'identification des forces et faiblesse de l'entreprise ;
- L'analyse des facteurs de l'environnement macroéconomique et concurrentiel, en vue de dégager les opportunités et les menaces liées à l'activité de l'entreprise ;
- L'identification des axes d'intervention et des objectifs des performance à atteindre pour avoir une compétitivité comparable à celle des entreprises plus performantes du secteur ;
- L'élaboration d'un programme d'actions à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs de performance retenus.

1.3. Les résultats attendus de l'élaboration du diagnostic

Les résultats attendus sont :

Le positionnement stratégique de l'entreprise par rapport à la concurrence nationale et internationale

L'état des lieux des fonctions de l'entreprise : commerciale, technique, finances, gestion des ressources humaines et système d'information ;

- Les objectifs à atteindre à moyen et à long terme et la stratégie d'intervention selon la vision du dirigeant

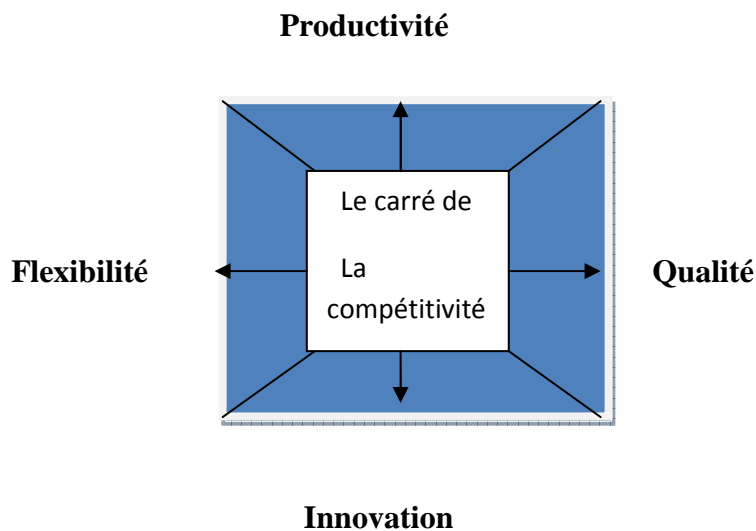
L'objectif à souligner pour notre recherche, est bien celui de la compétitivité de l'entreprise qu'on expliquera selon la vision de Olivier Meier⁴ comme suit :

Tableau n°01 : la compétitivité de l'entreprise

Diminuer les coûts	Capacité de l'entreprise à réduire ses coûts de fonctionnement, d'organisation de production et de commercialisation.
Valoriser les compétences	capacité de l'entreprise a valorisé l'organisation du travail et les compétences de la firme.
Suivre l'évolution des marchés	Capacité de l'entreprise à assurer une liaison permanente au marché (adaptation rapide de l'organisation aux variations de l'environnement).
Anticiper et créer de la valeur	Capacité de l'entreprise a régénérer et renouveler son système de ressources en fonction des attentes et évolution de l'environnement

Source : olivier MEIER « diagnostic stratégique »

⁴ Olivier MEIER, « diagnostic stratégique », édition Dunod, Paris 2005, P 10

Schéma n°02 : le carré de la compétitivité Productivité

Source : Olivier MEIER « diagnostic stratégique »

La compétitivité est l'aptitude de l'entreprise à faire face à la concurrence afin d'occuper une position forte en se basant sur les critères de renforcement suivantes :

- **La productivité**

on entend par productivité, la rapport entre un résultat obtenu (la production) et la quantité de facteurs qu'il a fallu utiliser, c'est donc la conséquence d'une utilisation optimale et structurée des facteurs de production (effectif ; équipements techniques ; infrastructures ; organisation du travail) afin de réduire les couts de revient.

La principale difficulté pour mesurer la productivité est dans le cas ou il s'agit de développer des services (formation ; assurances.)

Mais en doit ne pas confondre entre la productivité et la rentabilité, la productivité intervient au niveau de l'offre tandis que la rentabilité correspond en effet au rapport entre l'offre et la demande.

- **La qualité**

L'exigence de qualité revient pour l'entreprise à rechercher un haut niveau de professionnalisme dans la production de ses produits, d'où la volonté de ses conformer aux exigences du client en visant le « zéro défaut » sur le plan statistique. Ainsi associé au concept de qualité totale en fiabilisant le processus de la conception et de fabrication (meilleure définition des besoins, régularité des livraisons, sécurité des entreprises, réduction des temps de cycle) ainsi que la recherche d'un comportement éthique qui satisfait non seulement les clients mais aussi les autres acteurs de l'environnement (salarié ; fournisseurs ; sous traitants...)

- **Flexibilité**

L'exigence de flexibilité a pour but de développer des actions susceptibles d'adapter rapidement l'entreprise à son organisation, à la demande et plus généralement aux évolutions de l'environnement, d'où la capacité de l'entreprise à passer d'un produit à un autre sans perte de temps et la mise en place d'organisations transversales afin d'améliorer la circulation de l'information et la collaboration entre les services en constituant des équipes autonomes

- **L'innovation**

L'exigence de l'innovation correspond à la volonté de l'entreprise d'introduire des nouveautés économiques, commerciales et technologiques, en vue d'acquérir ou de renforcer ses avantages concurrentiels.

Il existe différents types d'innovation : les innovations de produit (service) qui sont souvent issus de la demande du marché qui tire le produit, ou de l'évolution de la technologie qui pousse à innover, les innovations de procédés ainsi que les innovations relatives à l'organisation du travail, ces deux derniers types d'innovation favorisent la mise au point ou d'adoption de nouvelles méthodes de l'organisation ; de fabrication ou de distribution comme la passage de la vente par correspondance au minitel, puis à internet, ce qui permet un gains de temps et de productivité et une baisse de cout et donc de prix et par la même, un élargissement de la demande qui renforce l'impact des innovations de produit ⁵

⁵ Olivier MEIER, « diagnostic stratégique » pourquoi parle-t-o de stratégie d'entreprise ? Édition Dunod, Paris 2005, p 10.

Section 02 : diagnostic stratégique interne et externe

Le diagnostic est la première étape de la démarche stratégique et constitue un outil d'aide à la décision qui permet d'analyser la situation de l'entreprise par un diagnostic interne, de comprendre les évolutions d'environnement externe⁶

Il va permettre à l'organisation, dans un premier temps (diagnostic interne), d'identifier ses atouts et ses faiblesses puis d'analyser les opportunités et les menaces de son environnement (diagnostic externe).

1. Diagnostic stratégique interne

1.1. Définition de diagnostic interne

Le diagnostic stratégique interne de l'organisation consiste à analyser ses ressources et ses compétences afin de mettre en évidence celles qui constituent des **atouts** (ses points forts) et celles qui représentent des **faiblesses** (ou points faibles).

Cette phase du diagnostic stratégique est essentielle parce qu'elle va déterminer les ressources que l'organisation devra exploiter pour se démarquer de ses concurrents et les faiblesses qu'elle devra combler pour rester compétitive.

Cette analyse consiste à détecter et analyser les différentes forces et faiblesses de l'entreprise à l'aide d'outils adaptés pour évaluer son potentiel et valoriser ses compétences distinctives. Il comprend l'analyse de la chaîne de valeur, l'analyse de ressources et l'analyse des compétences.

L'entreprise peut réaliser elle-même son diagnostic interne, dans ce cas elle utilisera l'information fournie par ses documents notamment comptable ainsi que les tableaux de bord réalisés annuellement. C'est en générale le contrôle de gestion qui est chargé de cette mission.

Très souvent, notamment les très grandes entreprises n'hésitent pas à passer par des grands cabinets de conseil en stratégie ou des cabinets d'audit. Enfin le diagnostic interne n'a de valeur que s'il est comparé au diagnostic interne des entreprises directement concurrentes et notamment la meilleure du secteur, cela s'appelle le BENCHMARK

⁶ MEIER.O, « diagnostic stratégique », Ed DUNOD, Paris, 2005, P37

2.1. Les outils de diagnostic stratégique

Pour réaliser ce diagnostic, une analyse peut être menée sur la chaîne de valeur, sur les ressources et sur les compétences

1. l'analyse interne de la chaîne de valeur.

Les premiers pas structurés de l'analyse interne ont pris la forme de la chaîne de valeur et de son imbrication dans un système de valeur au niveau d'une industrie. En première analyse, cet outil permet de repérer les points forts et les points faibles de l'entreprise, c'est-à-dire les activités pour lesquelles elle dispose d'un avantage en termes de coût, de valeur et/ou de marge par rapport à ses concurrents. En revanche, elle fait de la compréhension précise des mécanismes qui permettent d'aboutir à ces avantages, ce que permet une analyse fine des ressources et aptitudes de l'entreprise.

Toutes les activités qu'accomplit l'entreprise ont pour but de réaliser une offre, présentant une valeur marchande, afin de lui permettre de se rentabiliser. On est en droit de considérer que la valeur de toutes ces activités est représentée en fait par la somme de l'argent que le client est prêt à payer pour obtenir la jouissance du produit. Pour analyser les sources de l'avantage concurrentiel, il est indispensable d'examiner d'une façon systématique toutes les activités qu'exercent une firme et leurs interactions. L'instrument fondamental pour y parvenir est la « chaîne de valeur »⁷ Elle décompose la firme en activités pertinentes au plan de la stratégie dans le but de comprendre le Comportement des coûts et de saisir les sources existantes et potentielles de différenciation.

Dans un secteur donné, les chaînes de valeurs varient d'une firme à une autre en fonction de leur passé, de leur stratégie et de la qualité de sa mise en œuvre, l'étendu du marché géographique et le degré d'intégration des activités ont une différence importante qui peuvent tenir au champ concurrentiel et peuvent aussi influencer sur l'avantage concurrentiel. En conséquence, si nous voulons analyser la compétitivité d'une firme, c'est la valeur qu'il faut prendre en compte ainsi que les coûts.⁸

⁷ PORTER E M. Op. Cit. P49

⁸ GaribaldiG.Op.Cit. P325

1.1. La chaîne de valeur selon Porter : Toute firme peut se concevoir comme un ensemble d'activités destinées à concevoir, fabriquer, commercialiser, distribuer et soutenir son produit. La chaîne de valeur et la façon dont les différentes activités sont exercées, représentent le résultat du passé de la firme, de sa stratégie, de la manière dont cette stratégie est mise en œuvre et des mécanismes économiques qui soutiennent ces activités.

Présentée par Michael Porter dans son ouvrage *L'avantage concurrentiel*, cette représentation de la chaîne de valeur permet de faire une distinction entre les activités de base et les fonctions support. En termes de concurrence, la valeur est la somme que les clients sont prêts à payer ce qu'une firme leur offre. La valeur se mesure par les recettes totales qui reflètent le prix qu'une firme peut obtenir pour son produit et le nombre d'unités qu'elle peut vendre. Toute stratégie de base a pour objectif de créer une valeur pour les clients qui dépasse les coûts qu'elle engage.

Pour analyser la compétitivité d'une firme, il faut utiliser la valeur plutôt que le coût, la chaîne de valeur donne la valeur totale qui comprend les activités créatrice de valeur et la marge. Les différentes activités physiques et technologiques qu'une firme réalise sont les éléments de base par lesquels une firme crée un produit qui possède une valeur pour ses clients.

Pour faire un diagnostic de l'avantage concurrentiel, il faut définir la chaîne de valeur nécessaire pour se battre dans le secteur donné. Chaque firme doit identifier, à partir de la chaîne de valeur type, ses activités créatrices de valeur propres, et que chaque grande catégorie peut être décomposée (subdivisée) en activités permettant de mieux gérer le flux des produits, le flux des commandes⁹ et le flux des documents. Le degré adéquat de désagrégation dépend des bases économiques des activités et des finalités qui motivent l'analyse de la chaîne de valeur, le principe de base est qu'on devrait isoler et séparer les activités lorsque :

- 1) elles reposent sur des mécanismes économiques différents,
- 2) elles ont un impact potentiel élevé sur la différenciation
- 3) elles représentent une fraction importante ou croissante de coûts.

⁹ PORTER E M. Op. Cit. P63

Toute activité créatrice de valeur utilise et crée par ailleurs des informations, comme des données sur les clients (gestion des commandes), sur les paramètres de réalisation et des statistiques sur les carences du produit. Ces activités peuvent donner naissance à des actifs financiers, comme les stocks et des effets à recevoir.

Pour identifier les activités créatrices de valeur, il faut les isoler selon leur technologie et leur importance stratégique. On peut diviser les activités créatrices de valeur en deux grandes catégories, les activités principale et les activités de soutien.¹⁰

A ce niveau de la construction de l'outil, la première question à se poser est de voir à quel niveau de l'entreprise il faut construire cette chaîne de valeur : il est certain qu'il faut d'abord la concevoir au niveau global de l'entreprise, puis si cela est nécessaire la décliner pour tous les segments stratégiques, pour les firmes qui considèrent qu'elles ont plusieurs segments stratégiques à gérer, exerçant de façon très différentes leurs activités

En tout état de cause il faut adapter la chaîne de valeur au niveau de chacun des segments stratégiques, puisque chacun d'eux doit créer son propre avantage concurrentiel ;

*« Ainsi un intérêt non négligeable de la chaîne de valeur interne est tout naturellement d'être un outil complémentaire pour vérifier la spécificité des facteurs clés de succès pour chaque Stratégique). C'est un point essentiel que l'on peut aller rechercher dans la chaîne de valeur des concurrents ; nous verrons plus loin à quel point écrire ces chaînes de valeur est important ».*¹¹

1.1.1. La démarche de M. Porter pour la segmentation stratégique :

La démarche de Porter permet en premier lieu de faire la différence entre un segment marketing et un segment stratégique. Pour l'auteur, Le segment stratégique représente un ensemble de lignes de produits partageant les mêmes ressources pour affronter les mêmes concurrents sur un même champ de bataille, c'est-à-dire, un même environnement. Quant à La segmentation marketing, elle concerne plus les critères de segmentation, elle se trouve au niveau des lignes de produits, des canaux de distribution et des clients. La segmentation stratégique permet à l'entreprise d'avoir une vision réellement stratégique. Elle permet aux dirigeants de voir l'entreprise comme un regroupement de segments stratégiques déterminés à partir de plusieurs variables de types stratégiques. Ce qui permettra l'allocation des ressources

¹⁰ PORTER EM Op. Cit. P55

¹¹ Garibaldi G Op. Cit. P329

d'une manière rationnelle et réfléchie, permettant ainsi la construction de l'avantage concurrentiel ; « *on appelle segment stratégique un ensemble de 1 à n lignes de produit partageant les mêmes ressources pour affronter les mêmes concurrents dans un même environnement* ». ¹²

Dans la segmentation stratégique les critères de segmentation peuvent être classés en trois catégories de variables :

- Les variables internes: Elles regroupent la structure des coûts et les synergies qu'on peut réaliser.
- Les variables externes: Elles regroupent les clients, la concurrence, la distribution et le marché.
- Les variables produits: Elles regroupent les compétences et les technologies. ¹³

Notons que les premières variables appartiennent à l'entreprise, alors que les deux autres appartiennent au marché, et l'importance relative dans chacune d'elles dépend de l'importance du secteur. Il s'agit de partir des unités existantes, à un moment donné, dans l'entreprise, c'est-à-dire, des modes et lieux d'attribution des ressources stratégiques afin de déterminer les attributions des ressources. L'idée est de procéder à une réduction de variables par élimination successive pour ne conserver que celles qui sont pertinentes, ayant une réelle influence sur les sources d'avantages concurrentiels. Ces réductions matricielles permettent à l'entreprise de déterminer le bon niveau où doivent être affectées les ressources stratégiques pour construire un avantage concurrentiel.

L'alternative est de procéder par regroupement, c'est-à-dire partir des produits commercialisés par l'entreprise pour les regrouper en segments stratégiques aussi homogènes que possible. Appartiendront au même segment stratégique des produits ou services ayant les trois caractéristiques suivantes :

- ils correspondent à une combinaison cohérente de facteurs clés de succès ;
- ils appartiennent à la même chaîne de valeur et ont une structure de coûts semblable ;
- ils font face aux mêmes concurrents. ¹⁴

¹² Garibaldi G Op. Cit. P214

¹³ Stratégor " politique générale de l'entreprise » éd Dunod 2004

¹⁴ Stratégor OP. Cit P265

Ces trois critères se recoupent en général. Les facteurs clés de succès étant semblables, les produits ou les services qui se regroupent sur le premier critère ont toutes les chances de mettre en jeu des compétences identiques et de partager de nombreuses ressources communes.

En règle générale on se rend compte que se sont surtout les activités principales qui sont exercées différemment au niveau du segment car c'est à ce niveau là qu'il ya lieu de construire l'avantage concurrentiel, alors que les activités de soutien le sont d'une façon beaucoup plus homogène et peuvent être communes à plusieurs segments stratégiques.

Cet outil permet à la firme d'un point de vue stratégique, d'identifier les activités exercées et la façon de les exercées. Ce sont ces descriptions qui vont permettre, à la condition d'avoir un système de suivi des dépenses qui l'autorise, de qualifier ces activités en termes de coûts et ainsi de suivre la répartition des coûts selon une vision stratégique et non seulement d'un point de vue contrôle de gestion et comptable

Le but de cette démarche, pour l'entreprise, est le choix d'une stratégie concurrentielle. Cette démarche exige de l'entreprise le choix des demandes qu'elle veut satisfaire et par conséquent déterminer le contenu des offres qu'elle produira. Pour assurer sa pérennité, l'entreprise doit produire des offres adaptées au marché, c'est ce qui va lui permettre la construction d'avantage concurrentiel. Dans la littérature stratégique, ces offres sont appelées domaine d'activité stratégique (DAS). Pour déterminer le niveau de découpage stratégique, l'entreprise détermine les domaines d'activité stratégique sur les quelles elle se situe, au moment où cette segmentation est engagée et essaye d'identifier les facteurs clés de succès.

1.1.2. Définition de la chaine de valeur : pour faire un diagnostic de l'avantage concurrentiel, il faut définir la chaine de valeur nécessaire pour se battre dans le secteur. Chaque firme doit identifier, à partir de la chaine type, ses activités créatrices de valeur propres. Pour définir les activités créatrices de valeur pertinentes, il faut distinguer les activités ayant des technologies et des mécanismes économiques propres.

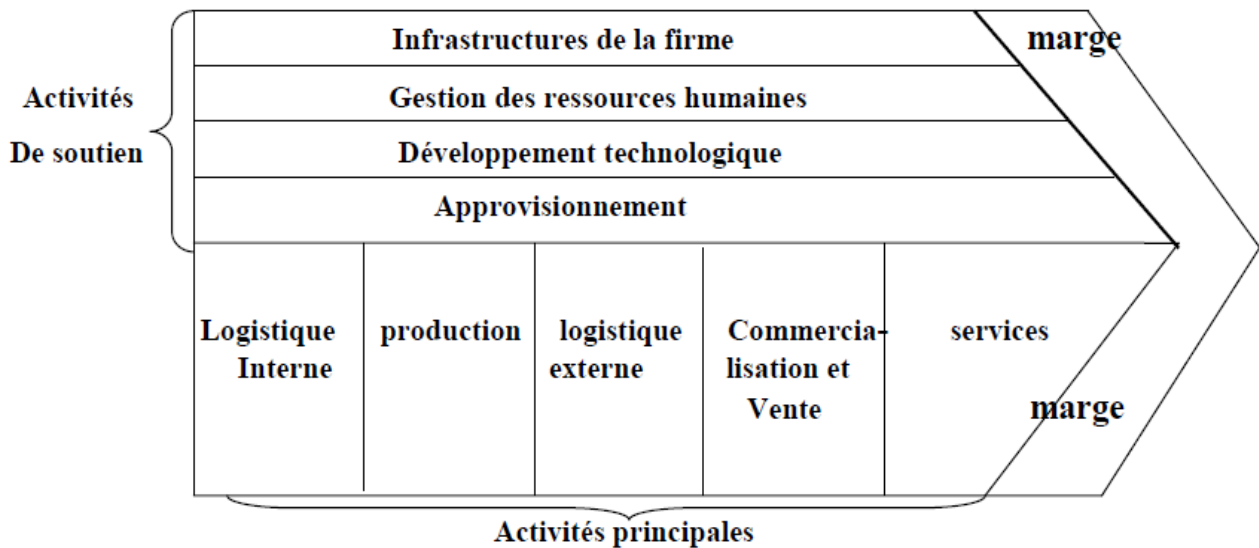
« Une chaine de valeur décrit les différentes étapes et opérations réalisées par une firme dans une industrie donnée ; c'est l'ensemble des activités qu'exerce une firme pour concevoir, fabriquer, commercialiser, distribuer et soutenir ses produits. Celle-ci s'insère dans un système de valeur plus large ».¹⁵

Bien entendu pour avoir une bonne compréhension du métabolisme de l'entreprise, chacune de ces activités peut et doit être, chaque fois que cela est nécessaire, divisée en sous-

¹⁵ Magretta JOAN Op. Cit P77

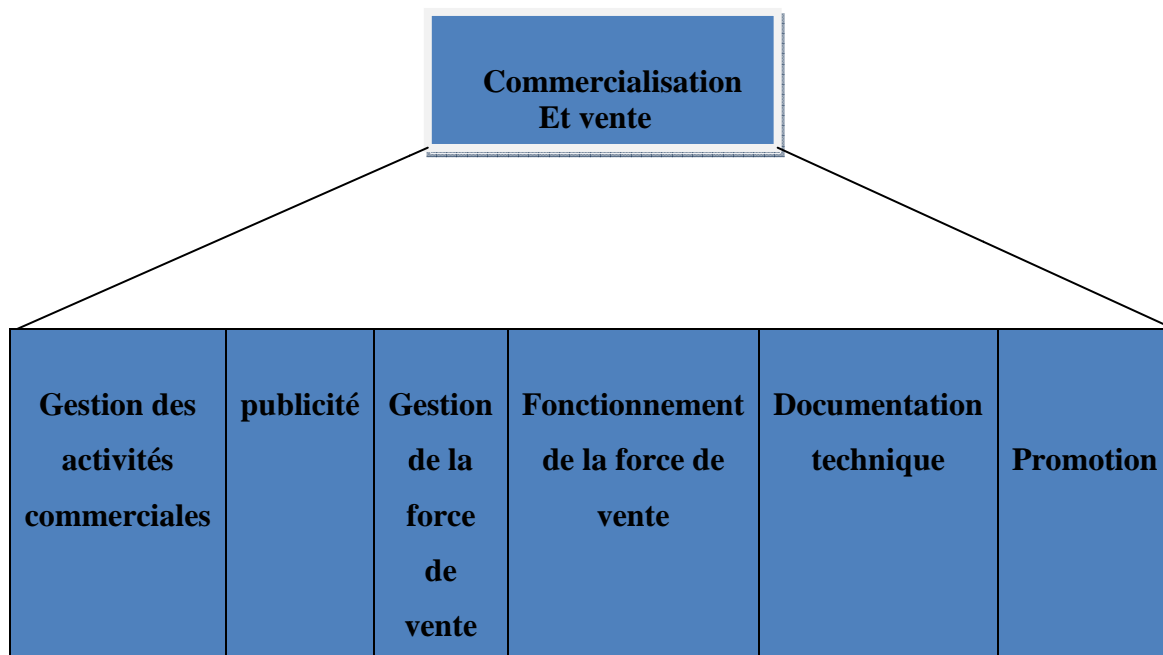
activités afin d’être mieux en mesure de décrire et chiffrer le mode de fonctionnement de l’entreprise **schéma02** nous montre un exemple de découpage :

Figure n° 01 : la chaîne-type de valeur



Source : M. porter P53

Schéma n°03 : la chaîne de valeur avec don découpage



Source : G.Garibaldi P327

Les activités principales : dans tout secteur, la concurrence met en jeu cinq grandes catégories d'activités principales comme le montre la **figure 01**, chaque catégorie peut être Partagée en un certain nombre d'activités distinctes, qui dépendent du secteur concerné et de la stratégie de la firme.

- La logistique interne qui comprend les activités liées à la réception, au stockage et à la distribution des matières premières, des produits en cours, des produits finis et à l'affectation des moyens de production. Ces activités rassemblent à leur tour des activités élémentaires comme, par exemple, le transport de marchandises ou la gestion des stocks ;
- La production qui transforme les inputs en outputs, comme le fonctionnement des machines, l'emballage, l'assemblage, l'entretien des équipements, la vérification et les opérations relatives aux installations;
- La logistique externe qui correspond à la distribution physique depuis la sortie fabrication jusqu'à la distribution ou le client, gestion des commandes, transport, stocks intermédiaires, livraison etc.
- La commercialisation (marketing et vente) qui regroupe les moyens par lesquels les produits ou les services sont conçus et mis à la disposition des clients. Cela peut comprendre la publicité, la promotion de vente, la force de vente la gestion de bases clients ou la création de partenariats ;
- Les services qui participent à la création de valeur perçue par les consommateurs finaux. Ces services peuvent être délivrés au moment de la vente d'un produit ou après une certaine période de temps pour permettre à ce même produit de conserver sa valeur tels que l'installation, garantie, dépannage, formation, pièces détachées, etc.¹⁶

Selon le secteur, l'une ou l'autre de ces activités peuvent avoir une importance vitale pour l'avantage concurrentiel, qui seront représentées selon leurs degrés d'importance et le rôle que joue chacune d'elles. Les fonctions principales bénéficient du support des activités de soutien qui contribuent à augmenter leur efficacité ou efficience. On peut, là encore, distinguer:

¹⁶ Stratégor « politique générale de l'entreprise » édition Dunod page 82

Les activités de soutien :

Chaque catégorie d'activité de soutien peut être divisée en un certain nombre d'activités créatrices de valeur distinctes, propres à chaque secteur. Le contenu de chacune de ces activités doit être déterminé pour chaque type d'entreprise, en peut partager en quatre grandes catégories comme le montre la **figure 01**:

- Les approvisionnements qui correspondent au processus d'acquisition de l'ensemble des ressources nécessaires au bon déroulement de l'activité. C'est au responsable de ce département qu'incombe la tâche d'acquérir les matières premières ou composants a des prix intéressants grâce, par exemple, a un effet volume, a une conjoncture avantageuse, a un don de la négociation ou en exploitant le pouvoir que possède l'entreprise ;
- Le développement technique et technologique: toutes les fonctions d'une organisation font appel à des techniques et à des technologies. Il peut s'agir, par exemple, d'un savoir-faire dans le domaine de la vente pour certains services, d'un logiciel de gestion de stocks de pièces détachées ou d'un procédé innovant. Toutes ces fonctions sont déterminantes non seulement parce qu'elles sont directement liées a la conception et a la fabrication des produits ou services mais aussi parce qu'elles contribuent a la capacité d'innovation d'une organisation et améliorent sa valeur perçue par le consommateur final. Le développement technologique passe par une gamme d'activités qu'on peut regrouper dans un ensemble d'efforts visant à améliorer le produit et le processus de production ;
- Le management des ressources humaines: il s'agit d'une fonction de soutien déterminante car elle influe sur l'ensemble des fonctions de l'entreprise et, en final, sur son degré d'adaptation ou, a l'inverse, de rigidité. Il se compose des activités qu'impliquent le recrutement, l'embauche, la formation, le développement du personnel et la rémunération de toutes les catégories. Le management des ressources humaines influe sur l'avantage concurrentiel de toute firme par le rôle qu'il joue dans la détermination des compétences et des motivations des employés;
- L'administration qui concerne les bâtiments, les usines mais aussi les systèmes de planification, de financement, de contrôle de qualité ou d'échange d'informations. Parce qu'elle concerne aussi les processus, cette fonction joue également et fortement sur la capacité d'innovation de l'organisation.¹⁷

¹⁷ Stratégor. Op. Cit P83

1.1.3. Identification des types d'activités : à l'intérieur de chaque catégorie d'activités principales et de soutien, il y en a de trois types selon le rôle joué dans l'obtention d'un avantage concurrentiel.

- Les activités directes : qui sont directement impliquées dans la création d'une valeur pour le client, comme l'assemblage, l'usinage de pièces, le fonctionnement de la force de vente, la publicité, la conception du produit.
- les activités indirectes : elles permettent d'exercer de façon continue les activités directes, comme l'entretien, la fixation des calendriers, le fonctionnement des installations, la gestion de la force de vente, la gestion de la recherche et les enregistrements des résultats des prospections.
- La garantie de qualité : activité garantissant la qualité des autres activités, comme la surveillance, l'inspection, les essais, les vérifications, la récapitulation, l'adaptation et rectification. La garantie de qualité permet à la firme d'exercer les diverses fonctions d'une manière adéquate et continue.

Les trois types d'activités ne se rencontrent pas seulement dans les activités principales, mais aussi dans les activités de soutien.

1.1.4. Les liaisons à l'intérieur de la chaîne de valeur : l'examen des liaisons à l'intérieur de la chaîne de valeur, nous permet de trouver des réponses à toute une série de question complémentaires, auxquelles il est nécessaire de répondre lors d'une analyse concurrentielle.

Les activités au sein de la firme ne sont pas indépendantes les unes des autres, au contraire elles s'influencent mutuellement. Étudier les liaisons qui existent entre elle, revient à étudier comment elles peuvent contribuer à créer un avantage concurrentielle de deux façon : par optimisation et par coordination.

Les liaisons reflètent souvent des arbitrages entre activités pour parvenir au même résultat d'ensemble. Une firme doit optimiser ces liaisons de façon à refléter sa stratégie concurrentielle.

Les liaisons peuvent aussi refléter la nécessité d'une coordination entre activités. Une meilleure coordination permet souvent de réduire le coût ou d'accroître la différenciation, il se peut qu'une livraison dans les délais prévus exige une coordination d'activités relevant de la production, de la logistique externe et les services. Le coût ou la différenciation d'une firme ne résulte donc pas seulement des efforts déployés pour réduire les coûts ou améliorer la

performance de chaque activité créatrice de valeur prise séparément. Les liaisons les plus évidentes sont celles qui unissent les activités de soutien aux activités principales.

L'identification des liaisons est un processus qui consiste à rechercher les façons dont chaque activité créatrice de valeur influe sur d'autres activités ou est influencée par elles.

L'exploitation de ces liaisons nécessite des informations ou un système d'information qui permet de mener à bien l'optimisation ou la coordination.

1.1.4.1. Par optimisation : l'existence de la liaison peut être le résultat d'un arbitrage entre deux ou plusieurs activités. Faire le choix de meilleurs matériaux, d'amélioration du système de production, d'une formation du personnel va augmenter le coût d'une ou plusieurs activités mais va dans le même temps réduire le taux de panne et le coût de la garantie voir d'autres services ; mais ce choix va peut être aussi permettre d'offrir un niveau supérieur de qualité à celui de nombre de concurrents et ainsi se différencier par rapport à eux.

1.1.4.2. Par coordination : une meilleure domination par l'entreprise d'un facteur clé de succès dépend dans la plupart des cas de plusieurs activités. La possibilité de servir à délai court, dans des conditions de coût acceptables, va nécessiter la collaboration de divers acteurs notamment de la fonction commerciale (prévisions de vente), de la production (réactivité et flexibilité), des approvisionnements et aussi de bien d'autres acteurs puisqu'il va être nécessaire de maîtriser les flux d'informations, mais aussi de matières premières, de produits semi-ouvrés etc. permettant d'avoir en juste temps les colis en stock.¹⁸

La mise en évidence des liaisons existantes va donc nous permettre :

- de comprendre le fonctionnement actuel,
- de voir la répartition actuelle des coûts entre activités pour satisfaire à une demande du marché,
- d'imaginer d'autres liaisons pour satisfaire autrement à cette demande ou à une nouvelle demande.
- voire même pour une demande émergente, de déterminer le contenu et le coût probable de l'offre et par là d'estimer la capacité de réponse que possède la firme.¹⁹

1.1.5. Les liaisons de la chaîne de valeur interne et chaîne externe : de la même façon qu'il est indispensable de construire la chaîne de valeur interne, il faut le faire pour ce qui concerne le partage des activités entre la firme et ses divers partenaires, en amont et en aval.

¹⁸ Garibaldi G. Cit. P333

¹⁹ IDEM P333

Cette chaîne de valeur externe doit être construite pour prendre en compte les autres auteurs de l'environnement qui ont une influence clé sur la chaîne de valeur interne. Ces acteurs sont ceux qui ont une influence réelle et décisive pour la construction de l'avantage concurrentiel qui sont en général :

- des fournisseurs importants,
- des canaux de distributions,
- des secteurs de marché qui fait référence à une segmentation marketing et de regrouper les segments ayant les mêmes facteurs clés de succès d'un point de vue stratégique et servis par le même segment stratégique.

Ces liaisons sont semblables aux liaisons internes, la façon dont sont exercées les activités des fournisseurs ou des circuits de distribution a une influence sur le coût ou la performance des activités de la firme.

- 1) Les fournisseurs produisent un bien ou un service qui sert de moyen de production dans la chaîne de valeur de la firme et leur influence s'étend bien: par exemple, les activités d'approvisionnement et de logistique interne de la firme interagissent avec le système de Réception des commandes du fournisseur, tandis que les ingénieurs chargés des applications chez le fournisseur travaillent en liaison avec les activités de développement technologique et de fabrication de la firme. Les caractéristiques du produit d'un fournisseur est ses autres points de contact avec la chaîne de valeur de la firme ont effets importants sur le coût et la différenciation de la firme : par exemple, des livraisons fréquentes du fournisseur peut réduire les stocks nécessaires de la firme, un emballage approprié des produits du fournisseur peut diminuer le coût de manutention. Ces liaisons offrent des possibilités d'accroître son avantage concurrentiel.²⁰

- 2) les circuits de distribution ont des chaînes de valeurs par lesquelles passe le produit de la firme. Il est fréquent que le taux de marge prélevé par le circuit de distribution sur le prix de vente de la firme représente une fraction importante du prix de vente payé par l'utilisateur final. Les circuits de distribution vendent, font de la publicité, exposent les produits, toutes les activités qui peuvent compléter ou remplacer celles de la firme. Il existe des points de contact entre la chaîne de valeur de la firme et des circuits de distribution dans des activités telle que la force de vente, la réception des commandes et la logistique externe.

²⁰ IDEM. P70

Comme dans le cas des liaisons avec les fournisseurs, une coordination et une optimisation conjointe avec les circuits de distribution peuvent réduire les coûts ou accroître la différenciation.²¹

3) les clients ont aussi des chaînes de valeur et le produit de la firme représente un moyen de production acheté qui entre dans la chaîne du client. Il est facile de comprendre les chaînes de valeur des clients industriels, commerciaux et institutionnels, parce qu'elles ont beaucoup de similitudes avec celle de la firme. L'extrême difficulté trouvée est de comprendre, de construire la chaîne de valeur des utilisateurs finaux, dans ce cas là, la firme a tendance à établir une chaîne pour les activités concernées par l'utilisation d'un produit particulier. Il est inutile de construire une chaîne de valeur pour chaque ménage. Les chaînes des ménages (représentatifs peuvent fournir un outil suffisant pour l'analyse de la différenciation (la différenciation d'une firme provient de la façon dont sa chaîne de valeur est reliée au client, c'est-à-dire de la manière dont le produit de la firme est utilisé ou consommé par lui, et de tous les points de contact entre chaîne de valeur de la firme et la chaîne du client). De nombreuses activités d'une firme interagissent avec certaines activités du client comme le traitement des commandes et organisation des livraisons, assistance technique, etc., chacune de ces points de contact est une source potentielle de différenciation. La valeur apparaît quand la firme crée un avantage concurrentiel pour son client en réduisant les coûts de ce dernier ou en améliorant sa performance.

Comme dans le cas des liaisons qui interviennent au sein de la firme, l'exploitation des « liaisons verticales »²² nécessite des informations et des systèmes d'information modernes créent des possibilités nouvelles.

En fait la chaîne de valeur externe est une analyse de la filière dans laquelle on fait ressortir les acteurs ayant une influence incontournable sur l'ensemble de la filière et participant à la création de l'avantage concurrentiel. La chaîne de valeur externe permet de mettre en évidence les liens existants, en termes d'activités, entre les acteurs de la filière :

Fournisseur – entreprise – distribution – clients ;

Son examen donne la possibilité :

²¹ IDEM. P70-71

²² « Liaisons verticales concept introduit par Porter E M. dans son ouvrage l'avantage concurrentiel qui remplace la chaîne de valeur externe pour les fournisseurs et les circuits de distribution qui représentent les activités exercées et qui ont une influence sur les activités de la firme »

- de voir la répartition actuelle des activités entre l'entreprise, ses fournisseurs, les distributeurs et les clients et d'en comparer les coûts par rapport aux avantages tirés,
- d'examiner les éventualités existantes de diminution des coûts par une meilleure coordination entre l'entreprise et ses fournisseurs ou ses distributeurs, et même envisager ce que pourrait apporter une baisse du prix de vente contre un transfert de certaines activités,
- d'imaginer d'autres formes de répartition des activités ou des tâches et d'estimer ce que cela peut changer notamment en ce qui concerne les rapports de forces entre les acteurs, et même envisager de baisser le prix de vente au client final ou de cession au distributeur contre un transfert de charge ou d'activité, en doit penser en termes de :

-logistique à flux tendus,

-production « Just-in-time »,

-DDP (Direct Product Profitability).²³

1.2. La chaîne de valeur et organisation de la firme : la chaîne de valeur est un instrument fondamental pour faire un diagnostic de l'avantage concurrentiel et pour découvrir les moyens de l'acquérir et de le conserver. La chaîne de valeur joue un rôle intéressant dans l'organisation de la firme. La structure d'une firme regroupe certaines activités en unités au sein de l'organisation comme la commercialisation ou la production. La logique de ces regroupements tient au fait que les activités ont des ressemblances qu'il faut exploiter en les réunissant à l'intérieur d'un même département en respectant la logique d'activité. La séparation des unités au sein de l'organisation fait naître le besoin d'une coordination appelée intégration. Il faut donc instituer des mécanismes d'intégration entre les unités de l'organisation pour s'assurer qu'elles sont bien coordonnées. La structure d'une organisation fait un arbitrage entre les avantages de la séparation et de l'intégration.

La chaîne de valeur offre une méthode systématique pour diviser la firme en activités distinctes. Elle peut donc servir à étudier la façon dont les activités de la firme sont regroupées ou pourraient l'être. Le besoin d'intégration entre unités de l'organisation est un reflet des liaisons. Il existe souvent de nombreuses liaisons dans la chaîne de valeur que la structure de l'organisation ne parvient pas à coordonner ou à optimiser, soit qu'elle n'est pas les mécanismes pour le faire soit qu'elle manque d'information ; c'est un point que la chaîne de valeur met bien en lumière.

²³ Garibaldi G. Op. Cit. P325

En reliant la structure de son organisation à la chaîne de valeur, à ses liaisons internes et aux liaisons externes, une organisation peut identifier ses unités qui sont le plus en harmonie avec les sources de d'avantage concurrentiel et mettre en place les types de coordination qui convient, une structure qui coïncide avec la chaîne de valeur renforcera la capacité d'une firme d'acquérir et conserver son avantage et aussi dans la mise en œuvre de la stratégie.

1.2.1. Travailler la coordination : De ce point de vue on peut distinguer trois niveaux, de complexité croissante, de coordination:

12.1.1. La coordination au sein d'un maillon de la chaîne de valeur : C'est a priori le niveau de coordination le plus simple à exécuter puisqu'il ne concerne qu'une activité ou fonction. Il suppose que la fonction soit exercée de manière efficace et sans rupture dans les processus spécialisés qui concernent la fonction.

1.2.1.2. La coordination au sein de la chaîne de valeur, entre plusieurs maillons différents :

Il s'agit alors d'examiner les liens qui unissent deux, voire plusieurs fonctions, l'objectif étant d'amener ces fonctions à collaborer afin de fournir au client une valeur supérieure. Cela n'est pas chose si aisée et il n'est pas rare de voir, au sein d'une même organisation, des départements fonctionnels qui cherchent à défendre chacun leur propre intérêt, et cela au détriment des autres, voire à celui de l'organisation. C'est souvent le cas, par exemple, entre les fonctions de conception technique et de marketing dans la plupart des entreprises industrielles.

1.2.1.3. La coordination au sein de la chaîne de business, de la filière dont ressort l'entreprise : Comme nous l'avons vu précédemment, la chaîne de valeur de l'entreprise ne peut pas être isolée de son contexte puisqu'elle appartient à une filière, comprenant des fournisseurs, des clients finaux, des distributeurs, avec lesquels d'une part elle crée et partage de la valeur et d'autre part entretient des relations plus ou moins développées et étroites. Dans cette optique, la chaîne de valeur peut s'appuyer et prendre toute sa valeur sur une coordination efficace et étroite avec les partenaires amont et aval.

1.3. La chaîne de valeur et l'analyse concurrentielle : l'analyse concurrentielle pour être pertinente, exige de déterminer l'étendue du champ de bataille sur lequel la firme souhaite exercer son métier et par la même où s'exerce la concurrence. Or cette étendue dépend essentiellement de quatre facteurs essentiels :

- l'étendue du marché couvert, qui prend en compte la variété des clients que l'entreprise veut satisfaire donc la variété de l'offre,
- le degré d'intégration, pas seulement en termes de production, c'est-à-dire la répartition des tâches entre l'interne et l'externe (fournisseurs, distributeurs voir clients),
- la couverture géographique, c'est-à-dire l'ensemble des territoires sur lesquels la firme exerce la même stratégie,
- l'étendue sectorielle, c'est-à-dire l'ensemble des secteurs connexes dans lesquels la firme opère avec une stratégie coordonnée.²⁴

La meilleure façon de montrer l'importance du rôle de la chaîne de valeur dans l'analyse concurrentielle, est de montrer ce qu'elle peut apporter à la firme en matière de valeur pour le client, et les possibilités que possède pour lutter contre ses concurrents, un exemple réel, que montre **la figure 02**, va porter des éclairages sur l'utilisation de la chaîne de valeur d'une firme par rapport à un leader pratiquant une stratégie de « domination par les coûts » et que le secteur offre peut de possibilités de différenciation sur un segment stratégique, cette firme réalise :

- 20% de son CA (chiffre d'affaire) dans le segment,
- 30% du CA (chiffre d'affaire) du leader,
- le leader obtient un avantage de coût de 19% par rapport à la firme.

1.3.1. Prenons d'abord conscience que la comparaison des chaînes de valeurs entre concurrents est la véritable base : la firme à donc entrepris de :

- construire la chaîne de valeur de ce segment stratégique puis à inscrit en face de chaque activité son coût respectif,
- établir le prix de revient total de son offre,
- mettre en évidence la structure des coûts afin de pouvoir les comparer avec ceux du leader,
- estimer la différence de coût pour chacune de ces activités.

La firme va pouvoir, tout d'abord, examiner chacun des postes et voir s'il existe des possibilités de réduction de ses coûts pour tenter de diminuer fortement l'écart avec le leader, soit par elle-même, soit par des alliances pour obtenir plus de volume ou des prix plus bas. Si cela n'est pas réaliste elle s'interroger sur les possibilités que existantes de différenciation de

²⁴ PORTER E MICHAEL. Op. Cit. P75

l'offre dans le secteur. En cas de réponse négative, elle doit penser à se retirer pour se resituer sur une autre partie du champ de bataille.

Cette comparaison de coût par activité à une très grande importance dans les secteurs où l'effet d'expérience joue fortement sur les activités de la firme à des degrés différents. En conséquence, comprendre la répartition des coûts par activités d'un concurrent permet de vérifier facilement qu'il possède à descendre le long de la courbe d'expérience (Même démarche de comparaison pour comprendre les sources de différenciation).²⁵

Figure n°02 : comparaisons des chaînes valeur de deux concurrents

Activités et postes de frais	% prix de revient de la firme	Caractéristiques du concurrent	impact	Effet sur le prix de revient
Approvisionnement Matières premières	40%	Achat par grande quantité à l'étranger	-20%	-8%
Production Main-d'œuvre	25%	Travail en série Industrielle	-60%	-15%
Coût amortissement	3%	Payement installations neuves	+100%	+3%
Commercial	15%	Force de vente plus lourde et forte communication	+40%	+6%
Logistique	5%	Propre flotte mais forte volume	-	-
Frais financiers	4%	Structure du bilan équilibrée	-100%	-4%
Frais de structure	8%	2 sites de production mais structure plus faible	-15%	-1%
Total	100%			-19%

Source : G.Garibaldi (2008) P338

1.3.2. Profitons-en pour rappeler les pistes à suivre pour réaliser des économies d'échelles :

²⁵ Garibaldi. G Op. Cit. P337

Développement produit : pensé produit mondial (si l'entreprise possède la taille) en partant d'un noyau commun et en choisissant les bonnes adaptations locales, pour cela constituer une équipe de conception de type « international »,

- **politique d'approvisionnement** : consolidation des sources de matières premières ou produits semi-ouvrés,
- **activité de production** : rationaliser l'ensemble des flux et notamment celui des stocks.

-En termes de production, il est souvent pertinent de produire les composants dans un centre de production à faible coût, et de réaliser l'assemblage final au plus près des lieux de consommation,

- **Gestion et exécution des commandes** : faire des prévisions et organiser un système de gestion des commandes en réseau permettant d'optimiser au maximum les coûts par des choix judicieux, en termes de lieu de production, pour tenir compte des situations locales à un moment donné.

1.4. La chaîne de valeur et la technologie :

L'instrument fondamental pour comprendre le rôle que joue la technologie dans l'avantage concurrentiel est la chaîne de valeur. Une firme qui est un ensemble d'activités, est aussi un ensemble de technologies. Une part de technologie est incorporée dans toutes les activités créatrices de valeur et le progrès technologique peut influencer sur la concurrence par les effets qu'il exerce sur pratiquement toutes les activités de la chaîne de valeur de la firme.

Toute activité créatrice de valeur utilise une technologie pour combiner des moyens de production achetés et ressources afin de fabriquer un produit qui implique généralement plusieurs disciplines scientifiques ou sous-technologie. La technologie d'une activité créatrice de valeur représente une combinaison de ces sous-technologies.

Divers types de technologie déterminent aussi les résultats obtenus dans les autres activités de soutien. Les approvisionnements intègrent des procédures et des technologies pour la passation des commandes et l'interface avec les fournisseurs, les développements récents intervenus dans la technologie des systèmes d'information révolutionnent les pratiques d'approvisionnement en modifiant les procédures des commandes et en facilitant

l'exploitation des liaisons avec les fournisseurs. La gestion des ressources humaines fait appel aux recherches de motivation et à des technologies de formation professionnelles.

L'infrastructure de la firme met en jeu une large gamme de technologies qui vont des équipements de bureaux aux recherches juridiques et à la planification stratégique. La technologie des systèmes d'information dans toutes les grandes catégories d'activités créatrices de valeur que compte la chaîne. Les systèmes d'information sont utilisés dans les activités de programmation, de contrôle, d'optimisation, de mesure et dans les autres activités d'exécution. La logistique interne fait recourt à un système d'information pour contrôler la manutention, programmer les livraisons et gérer le stock de matières premières. Le traitement des commandes, la gestion des relations avec les fournisseurs et la programmation du travail du personnel de service nécessitent tous un système d'information. La technologie des systèmes d'information joue aussi un rôle important dans les liaisons entre les activités, parce que la coordination et l'optimisation des liaisons exigent des échanges d'information. Du fait de l'omniprésence de l'information dans la chaîne de valeur, les progrès récents et rapides dans la technologie des systèmes d'information ont eu des effets profonds sur le jeu concurrentiel.

- Les technologies des différentes activités peuvent être liées entre elles, multipliant ainsi les possibilités de liaison au sein de la chaîne de valeur. **Par exemple** : en relie la technologie du produit à la technologie du service après-vente et la technologie des pièces de rechanges à la technologie d'ensemble du produit ²⁶
- La technologie influe sur l'avantage concurrentiel quand elle joue un rôle important dans les coûts ou la différenciation d'une firme. Comme la technologie est incorporée dans les activités créatrices de valeur et joue dans l'exploitation des liaisons entre activités, elle peut avoir des effets puissants sur les coûts et la différenciation. Ces effets dépendent de l'influence qu'aura la technologie sur les facteurs d'évolution des coûts et les facteurs d'unicité des diverses activités créatrices de valeur. La technologie utilisée dans une activité créatrice de valeur est souvent une source d'avantage concurrentiel autonome quand elle résulte d'un choix discrétionnaire. Une firme capable de découvrir une meilleure technologie que ses concurrents pour accomplir une activité donnée et acquière un avantage concurrentiel
- La technologie intervient dans l'avantage concurrentiel en modifiant ou en infléchissant les autres facteurs d'évolution des coûts ou d'unicité. Le développement

²⁶ M. PORTER. Op. Cit. P208

technologique peut accroître ou réduire les économies d'échelle, permettre de nouvelles interconnexions, multiplier les atouts liés au calendrier. Il peut influencer sur presque tous les autres facteurs d'évolution des coûts ou d'unicité et devenir à ce titre un moyen pour la firme d'augmenter son avantage concurrentiel ;

- Comme les technologies d'une firme et de son client sont souvent interdépendantes, un progrès technologique chez le client peut aussi avoir des retombées positives sur l'avantage concurrentiel de la firme dans le cas de la stratégie de différenciation. De même des modifications dans la technologie des fournisseurs peuvent accroître ou réduire l'avantage concurrentiel d'une firme si elles influent sur des facteurs d'évolution des coûts ou de singularité essentielle pour la chaîne de valeur de la firme.

1.4.1. Comment vérifier si un progrès technologique est souhaitable :

Pour qu'un progrès technologique permette à une firme d'acquérir un avantage concurrentiel durable, les conditions suivantes doivent être remplies :

- a) Le progrès technologique doit réduire les coûts ou renforcer la différenciation par ses mérites propres, et l'avance technologique de la firme doit être durable : la technologie accroît l'avantage concurrentiel si elle conduit à une diminution des coûts ou à une différenciation et si elle ne peut être imitée
- b) Le progrès technologique doit infléchir les facteurs d'évolution des coûts et de singularité dans un sens favorable à la firme : la modification de la technologie utilisée dans une activité créatrice de valeur ou la modification du produit dans un sens qui agit sur une activité créatrice de valeur, peut influencer sur les facteurs d'évolution des coûts ou d'unicité dans cette activité
- c) Le lancement d'un progrès technologique doit donner au précurseur des avantages en plus de ceux inhérents à la technologie elle-même : même si un précurseur est imité, son innovation peut déboucher sur divers avantages, par les coûts ou la différenciation, parce qu'il aura été le premier à bouger, avantages technologiques qui subsisteront une fois l'avance technologique disparue,
- d) Le progrès technologique doit améliorer la structure d'ensemble du secteur : un progrès technologique qui améliore la structure d'ensemble d'un secteur est souhaitable même s'il peut être copié facilement. La technologie devient aussi un déterminant important de la structure d'un secteur, lorsque la technologie utilisée

dans une activité créatrice de valeur se diffuse. La technologie peut influencer sur les cinq forces de la concurrence et améliorer ou dégrader l'attrait d'un secteur.²⁷

Un progrès technologique qui ne passe pas ces tests n'améliorera pas la position de la firme face à la concurrence, même si elle représente une remarquable réalisation technique. Un progrès technologique détruira un avantage concurrentiel, s'il ne passe pas les tests, et à fortiori s'il a des effets négatifs, comme un infléchissement des facteurs d'évolution des coûts ou d'unicité dans un sens favorable aux concurrents.

1.4.2. Le rôle stratégique de la technologie et chaîne de valeur : la technologie, chaque fois qu'elle intervient dans la lutte concurrentielle, devient un des facteurs décisifs de succès pour les firmes sachant la maîtriser.

Un autre aspect important de la technologie ou plus exactement de l'innovation technologique, c'est son impact à différents niveaux par rapport à la firme et sur les activités qu'elle exerce. En effet elle intervient :

- A travers le phénomène de reconstitution de couple produit/marché autour d'une nouvelle offre sous-tendue par l'innovation,
- Au niveau du changement des concurrents : certains vont disparaître et d'autres vont apparaître,
- Au niveau de la direction générale car une même technologie va être partagée par plusieurs segments stratégiques,
- Au niveau du segment stratégique, qui ont à maîtriser en commun une ou plusieurs technologies.

D'une manière plus générale on peut présenter les effets de la technologie sur la chaîne de valeur de la firme :

a) effet sur la firme : création de segments stratégiques, croissance volontariste de segments stratégiques et/ou disparition de segments stratégiques ;

b) effet sur le marché : apparition de nouveaux couples produits/marchés ;

c) effet sur les concurrents : apparition, disparition de concurrents ;

d) effet sur la lutte concurrentielle : évolution de la structure des coûts et nouvelles possibilités de différenciation.²⁸

²⁷ M. PORTER. Op. Cit. P213

1.5. La chaîne de valeur et l'avantage concurrentiel : la structure d'un secteur modèle la chaîne de valeur d'une firme et reflète en même temps l'ensemble des chaînes de valeur de tous les concurrents. La structure détermine les relations de pouvoir entre clients et fournisseurs, ce qui traduit dans la configuration de leurs chaînes de valeur respectives et dans le mode de partage des marges entre clients, fournisseurs et partenaires coalisés. Cette chaîne de valeur une fois remplie, en disposera d'un instrument autorisant toute une série de recherches indispensables pour comprendre le réel métabolisme de la firme, ce qui va permettre de mettre en évidence les stratégies concurrentielles les plus naturelles pour chaque segment stratégique.

Il est essentiel de comprendre l'essence des liens réels qui existent entre l'avantage concurrentiel que peut construire une firme et la façon dont elle exerce ses activités

« En effet c'est bien de la façon dont chaque activité est exercée et aussi le jeu des mécanismes économiques qui déterminent les coûts d'une entreprise par rapport à ses concurrents et donc sa capacité à mettre en œuvre une stratégie de domination globale par les coûts »,

« De même, c'est bien la façon dont l'entreprise exerce ses activités créatrices de valeur qui déterminent la contribution apportée à la satisfaction des besoins des clients et donc aide à déterminer les sources potentielles de différenciations qu'elle possède et qui doivent lui permettre d'imaginer et de mettre en œuvre des offres originales. »²⁹

On voit bien l'importance de l'enjeu, qui s'agit en vérité, de déterminer si la firme possède de façon naturelle les compétences, les capacités et les ressources pour construire tel ou tel type d'avantage concurrentiel pour chacun des segments stratégiques existant ou qu'a terme elle veut gérer.

On doit considérer, dans une première approche, la chaîne de valeur interne comme la meilleure façon de définir « comment peut-on se battre ? » ;

Michael PORTER³⁰ dans son ouvrage intitulé « l'avantage concurrentielle » à montrer que la mise en œuvre d'une stratégie générique c'est-à-dire la construction d'un avantage concurrentiel, exige de construire une chaîne de valeur spécifique :

²⁸ G. Garibaldi Op. Cit. P304-305

²⁹ G. Garibaldi Op. Cit. P331

³⁰ M.PORTER Op. Cit. P52

a) les étapes de mise en œuvre d'une stratégie de domination par les coûts :

- ✓ identifier la chaîne de valeur appropriée et y affecter les coûts et les actifs,
- ✓ identifier les facteurs d'évolution des coûts dans chaque activité créatrice de valeur et leurs interactions,
- ✓ identifier les chaînes de valeurs des concurrents, déterminer le coût relatif des concurrents et les sources des différences de coût,
- ✓ élaborer une stratégie visant à améliorer la position relative de la firme en matière de coûts en contrôlant les facteurs d'évolution des coûts ou en remodelant la chaîne de valeur et les activités situées en aval,
- ✓ veiller à ce que les efforts entrepris pour réduire les coûts ne sapent pas la différenciation et si c'est le cas, s'assurer qu'il s'agit d'un choix délibéré,
- ✓ vérifier la durabilité de la stratégie de réduction des coûts.³¹

b) les étapes de mise en œuvre d'une stratégie de différenciation :

- ✓ déterminer le véritable acheteur, car c'est lui qui va être sensible à la différenciation,
- ✓ identifier sa chaîne de valeur et voir l'influence que l'on peut exercer sur elle,
- ✓ déterminer les critères d'achat du client et leur hiérarchie,
- ✓ déterminer les activités de la firme qui ont un effet sur ces critères et qui permettent de se différencier par rapport aux autres,
- ✓ calculer le coût des sources de différenciation dans la firme,
- ✓ choisir les activités à partir desquelles la firme va bâtir une différenciation intéressante pour le client aussi en termes de coût,
- ✓ vérifier que la stratégie choisie est défendable et possède donc une durée acceptable pour elle,
- ✓ identifier aussi clairement que possible les facteurs clés de succès.³²

1.6. Le bon usage le l'outil : les questions clés, qu'il est nécessaire de se poser, et auxquelles peut répondre la chaîne de valeur, appartiennent à des domaines très différents, faisant par là même de cet outil un instrument exceptionnel de réflexion pour déterminer les stratégies génériques possibles au niveau d'un segment stratégique.

³¹ IDEM P331

³² IDEM P331

La chaîne de valeur une fois construite, sa lecture amène à l'esprit immédiatement un certain nombre de questions qui tournent en général autour des points suivants :

- comment fonctionne aujourd'hui la firme ? Quelles synergies la firme a-t-elle su utiliser ou faire naître ?
- quels sont les maillons essentiels de cette chaîne pour la maîtrise des facteurs clés de succès et donc la réussite de la stratégie choisie ?
- quels sont les coûts des différentes activités : dans l'absolu et en relatif par rapport à ceux des concurrents ?
- en général comment procèdent les concurrents les plus importants luttant contre la firme ?
- quelles sont les compétences à maîtriser pour atteindre le niveau de performance assurant le futur de la firme ?
- combien le client est-il prêt à payer ? Et combien cela coûtera-t-il à la firme ? Ce qui revient à faire une analyse de valeur en termes de coût pour la firme et en valeur marchande pour le client.

En effet, lors d'études portant sur l'analyse de valeur, il ne faut pas se limiter à l'étude de l'aspect interne des coûts, or c'est bien que ces études doivent être réalisées à deux niveaux, et pour chaque activité il faut impérativement se poser ces deux questions :

- combien cela coûte-t-il ?
- et à combien le client l'estime-t-il ?

Cela, va nous permettre de réfléchir sur la notion d'excellence qui se réalise que, si elle trouve des segments de marché suffisamment importants et prêt à en payer le coût pour satisfaire à la fois aux conditions de volume et de marge voulues par la firme. L'excellence devrait se situer dans la ligne de pensée qui incite la firme à établir une cohérence parfaite que possible entre :

- a stratégie corporatif,
- les stratégies concurrentielles,
- les capacités, les ressources et le culturel de la firme,
- la maîtrise des facteurs clés de succès des segments stratégiques,
- et l'adhésion des équipes.

Cette réflexion reflète l'importance de l'apport de la chaîne de valeur interne bien construite dans le déroulement du processus de planification stratégique.

Les réponses apportées à ces questions amènent, le plus souvent, les firmes à voir les rapports de force entre les acteurs d'un même secteur. Elles les amènent à réfléchir aussi sur la nécessité d'acquérir telle ou telle compétence sur les moyens utiles, pour améliorer le patrimoine de compétence actuelle de la firme par rapport aux nécessités de la stratégie concurrentielle construite au niveau de chaque segment stratégique.

Ces compétences peuvent se situer dans toutes les activités de l'entreprise, que la chaîne de valeur doit permettre de leur donner un poids relatif par rapport à la stratégie mise en œuvre afin de tenir compte du poids de chacun des facteurs clés de succès. Et c'est justement là que réside une des utilisations très pertinentes de cet outil :

« Vérifier l'adéquation entre le découpage actuel de la firme en segments stratégiques, la stratégie concurrentielle mise en œuvre à ce niveau, les facteurs clés de succès à satisfaire et donc les compétences à maîtriser pour y satisfaire »,

Et aussi « de s'assurer de la pertinence de l'affectation des ressources afin d'améliorer ou d'acquérir les compétences que la firme doit mettre en œuvre pour se créer des atouts (car c'est bien de la mise en œuvre de ces compétences que dépend principalement la maîtrise de ces facteurs clés de succès)». ³³

D'autres usages peuvent être faits par les chaînes de valeur, notamment comme outil pour guider la réflexion des équipes pour préparer le futur. Ainsi on peut s'efforcer de construire des chaînes de valeur du futur dans le but de mettre en œuvre des choix stratégiques. Elle peut aussi servir d'un outil de recherche des technologies qui seront à la base de l'exercice des métiers de demain, de même que pour les compétences sur lesquelles on peut penser que s'engagera la lutte concurrentielle.

Ces compétences sont de divers ordres : économique, de gestion, de management des hommes et culturel. Ce sont d'ailleurs ces compétences qui doivent servir à faire le découpage des activités principales en sous-activités, on peut citer pour chaque ordre indiqué :

³³ G.Garibaldi Op. Cit. P 345

- ordre économique : utilisation de la technologie, mode de conception des produits, maîtrise des approvisionnements, qualité de production, la composition de l'offre,
- compétences de gestion : structure du bilan, capacité d'endettement, contrôle de gestion,
- compétences de management : processus de prise de décision, animation des équipes, qualité des modes de promotion et de rémunération, qualité du système d'information et de communication,
- ordre culturel : compréhension de la culture de la firme, des habitudes comportementales des marchés.

2.2. L'analyse VRIO

1. définition de la chaîne VRIO

Le modèle VRIO est l'un des outils d'[analyse stratégique](#) interne les plus utilisés par les entreprises pour identifier les sources de l'avantage concurrentiel de votre entreprise.

Ce célèbre modèle de management stratégique a été introduit par le professeur américain Jay Barney en 1995. L'analyse VRIO a pour objectif principal d'analyser la « **capacité stratégique** » de votre entreprise.

Par capacités stratégiques, on entend l'ensemble des ressources et compétences détenues par votre organisation. .

2. les ressources et les compétences de l'entreprise

➤ les ressources de l'entreprise

Les ressources sont définies comme l'ensemble des actifs stratégiques d'une entreprise. Elles peuvent être tangibles ou intangibles. Les professeurs du [management stratégique](#) classent les ressources d'une entreprise en quatre catégories :

- **Les ressources physiques:** regroupe l'ensemble des ressources tangibles d'une entreprise, telles que les installations, les machines, les bâtiments, les équipements...etc.;

- **Les ressources financières:** il s'agit des différentes sources de financement à court terme ou à long terme d'une entreprise. Nous pouvons citer les apports des actionnaires, les crédits bancaires, les crédits fournisseurs, et les subventions reçues;
- **Les ressources humaines:** concerne l'ensemble des compétences individuelles et professionnelles détenues par une entreprise. La valeur des ressources humaines dépend de leur flexibilité et l'adaptation aux marchés et aux stratégies de l'entreprise;
- **Les ressources immatérielles:** regroupe l'ensemble des ressources intangibles et moins visibles d'une entreprise. Beaucoup d'entreprises sous-estiment le rôle stratégique de ces ressources. La difficulté principale réside dans leur analyse et leur évaluation du fait de leur caractère intangible.

➤ **Les compétences de l'entreprise**

Les compétences d'une entreprise désignent la capacité à mobiliser, combiner et déployer les ressources pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

Les compétences d'une entreprise dépendent principalement de la capacité à développer un apprentissage organisationnel interne.

Autrement dit, les compétences de l'entreprise signifient comment l'entreprise va utiliser ses ressources. Les auteurs du [management stratégique](#) distinguent souvent les compétences fondamentales et les compétences de base.

Les compétences fondamentales sont des compétences distinctives ayant un caractère stratégique, appelées également des compétences de base ou le cœur de compétences

3. La capacité stratégique de l'entreprise

L'analyse VRIO permet de déterminer si les compétences et les ressources (actifs corporels et incorporels) de votre entreprise sont **distinctives**.

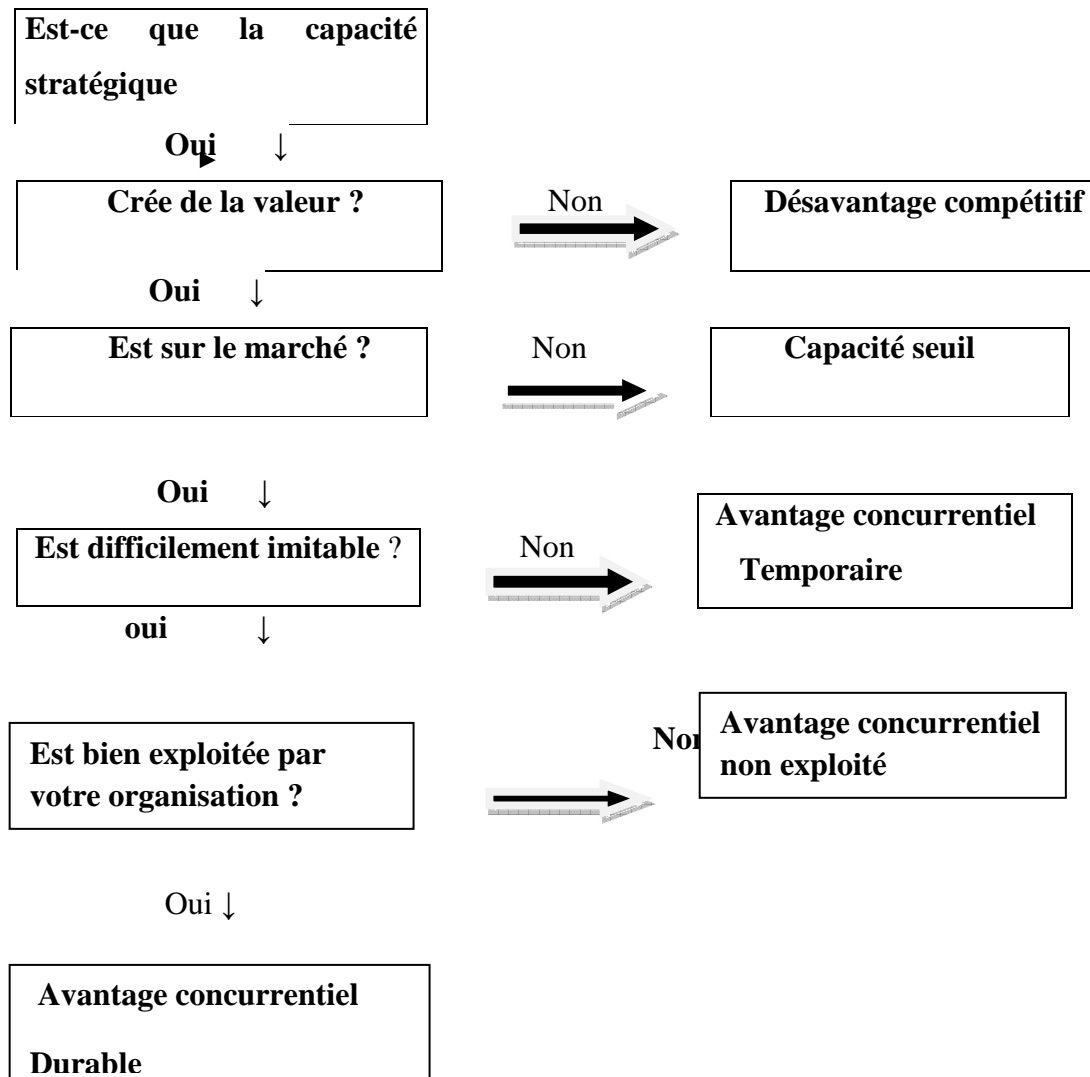
Une ressource ou compétence est qualifiée de distinctive lorsqu'elle procure un **avantage concurrentiel durable** à votre entreprise.

Pour s'assurer qu'une ressource ou compétence procure un [avantage compétitif](#) durable à votre entreprise, elle doit respecter quatre conditions: valeur, rareté, imitabilité et organisation.

4. Explication du modèle VRIO

Le terme VRIO est l’acronyme des quatre questions à se poser au sujet des ressources et compétences pour déterminer leur potentiel compétitif: la question de la valeur, la question de la rareté, la question de l’imitabilité et la question de l’organisation.

Schéma n°04 : le modèle VRIO



Source www.managerocean.com

Le tableau ci-dessous explique en détail la mise en œuvre de la méthode VRIO via les quatre questions suivantes :

Tableau n°02 : la mise en œuvre de la méthode VRIO

Source management stratégique 201

V	Valeur	<p>Les ressources et les compétences de l'entreprise permettent-elle de bien exploiter les opportunités ou de neutraliser les menaces du marché ?</p> <p>Autrement dit, est-ce que ces ressources et compétences contribuent à la création de valeur pour les clients ?</p> <p>Si la réponse est positive, elles sont Généralisatrices de valeur</p> <p>Si la réponse est négative, elles ne sont pas généralisatrices de valeur</p>
R	Rareté	<p>Combien d'entreprises concurrentes possèdent déjà les ressources et les compétences</p> <p>Génératrices de valeur ?</p> <p>Si la réponse est très peu, elles sont constitutives d'avantage compétitif (V+R)</p>
I	Imitabilité	<p>Est-ce que les entreprises qui ne possèdent pas ces ressources et compétences subissent un désavantage de coût en cherchant à les obtenir ou à les développer ?</p> <p>Si la réponse est oui, la possession de ces ressources et compétences</p> <p>Génératrices de valeur et rares (V+R+I), est source d'avantage concurrentiel durable et défendable</p> <p>Si la réponse est non, les ressources et compétences</p> <p>Génératrices de valeur et rares (V+R) ne procurent qu'un avantage compétitif</p>
O	Organisation	<p>Est-ce que votre entreprise est bien organisée pour tirer pleinement partie du potentiel compétitif des ressources et compétences ?</p> <p>Si la réponse est positive, les ressources et compétences (V+R+I+O) créatrices de valeur, rares, peu imitables, constituent des compétences distinctives durables pour votre entreprise.</p>

5. Les capacités seuil de l'entreprise

Les ressources et les compétences qui ne respectent pas ces quatre conditions ne sont pas distinctives. Le professeur Barney utilise l'expression « **capacités seuil** » pour désigner les compétences et les ressources nécessaires pour intervenir sur un marché, mais leur maîtrise ne procure aucun avantage concurrentiel particulier.

Une capacité seuil ne procure pas d'avantage stratégique. Une entreprise sans avantage concurrentiel durable sera toujours très vulnérable aux actions agressives de la concurrence

6. limite du modèle VRIO

La première critique adressée au modèle VRIO est le fait que l'analyse est statique. Or, vos ressources et compétences stratégiques actuelles ne le seront pas nécessairement dans le futur.

La majorité des marchés évoluent, de nouveaux concurrents arrivent, vos concurrents actuels déploient de nouveaux efforts, l'évolution technologique, l'évolution des besoins de la clientèle, l'évolution de la macro environnement de votre organisation...etc.

Pour ces raisons, L'analyse VRIO de votre entreprise doit être régulièrement actualisée. se posent de questions sérieuses sur le type de ressources et compétences difficilement imitables.

Face à cette critique, Le professeur Jay Barney a proposé trois critères pour qualifier une ressource ou compétence d'inimitable:

- Elle doit être complexe, c'est à dire qu'il est extrêmement difficile pour un concurrent de la reproduire chez lui;
- Elle exige des savoir faire implicites, ça signifie avoir des savoirs et des compétences tacites;
- La ressource ou la compétence est le résultat de la culture propre ou l'histoire propre de l'entreprise, comme la notoriété, la bonne réputation ou la culture client de votre entreprise.³⁴

³⁴ www.manaderocean.com

2.3. Le benchmark ou analyse comparative

Définition d'un benchmark

Le benchmark ou benchmarking, est un terme anglais qui peut être traduit par les mots **référence, étalon** ou **repère**.

Le benchmark est en effet un technique marketing basé sur l'analyse comparative. Développé dans les années 1980, elle vise à étudier et analyser d'autres entreprises pour optimiser ses propres techniques de gestion et modes d'organisation. En d'autres termes, benchmarking consiste à étudier ce que fait la concurrence. Ce peut-être un produit ou un service qui est à l'étude. Elle assure un meilleur positionnement et améliore la compétitivité.

L'objectif

- Améliorer la compétitivité et la productivité de l'entreprise avec une optimisation des pratiques.
- Préparer le lancement d'un nouveau produit.
- De définir les critères qui favorisent la performance et la réussite
- D'identifier les meilleures entreprises dans votre domaine d'activité
- D'avoir une vision claire du marché et de ses tendances
- De maîtriser l'univers concurrentiel
- De connaître le positionnement, les points forts et les points faibles de chacun de vos concurrents
- D'effectuer une synthèse des bonnes pratiques
- Et de mettre en place un plan d'action au niveau de l'entreprise, pour s'approprier ces best practices et optimiser la performance de l'entreprise (ou réussir son lancement produit)

Les types de benchmark

On distingue 04 différents types de benchmark

- **Le benchmark compétitif ou concurrentiel** : consiste à analyser ses concurrents directs, c'est-à-dire les entreprises qui se positionnent dans le même métier et sur le même secteur d'activité
- **Le benchmark interne** : qui effectue un comparatif de la performance de différents services internes sur une même activité, l'objectif étant d'identifier les potentiels et perspectives d'optimisation sur cette activité

- **Le benchmark fonctionnel** : qui analyse une fonction spécifique du processus, le service après-vente
- **Le benchmark générique ou horizontal** : qui repose sur une analyse
Comme pour le benchmark fonctionnel, l'objectif du benchmark horizontal est de recueillir les best practices des entreprises de référence, qu'elles soient positionnées dans le même secteur d'activité ou non

Les avantages du benchmark

Le benchmarking comporte des avantages non-négligeables pour l'entreprise, mais aussi pour celui qui l'opère

- Il nécessite que très peu de matériel, le plus souvent, un ordinateur, une connexion internet, un papier et un crayon
- Il est peu coûteux
- Il permet d'aller piocher les meilleures idées pratiquées par les leaders du marché visé
- Il permet de se surpasser et d'aller chercher le meilleur de l'entreprise
- Il permet de mieux maîtriser son environnement concurrentiel

Les inconvénients du benchmark

Les avantages du benchmark sont nombreux, mais ses inconvénients existent aussi, notamment s'il est mal cadré

- Il mobilise du temps
- Pour être utile et profitable à l'entreprise, le benchmark doit être exhaustif et balayer les pratiques de tous les concurrents sérieux
- Il peut mobiliser une équipe entière de salariés
- Pour être suivi d'effets, il faut que l'équipe dirigeante de l'entreprise soit dans une dynamique de changements ³⁵

2. Diagnostic stratégique externe

On ne peut concevoir l'entreprise comme une entité isolée dans le milieu dans lequel elle agit. L'entreprise doit surveiller en permanence son environnement, car d'une part elle s'intègre dans cet environnement, et d'autre part elle agit sur ce

³⁵ Fiches- pratique. Chef d'entreprise.com

dernier. Elle peut être influencée par cet environnement d'une manière positive (opportunités environnementales) ou de manière négative (contraintes environnementales).

1. Définition de diagnostic externe

Le diagnostic stratégique externe concerne l'environnement des organisations. Il permet d'identifier et de distinguer, parmi les éléments de l'environnement de l'organisation, ceux qui constituent des opportunités et ceux qui constituent pour elle des menaces³⁶

L'environnement est constitué de tous les facteurs extérieurs à l'entreprise. Il comprend la macro environnement et microenvironnement. L'environnement est propre à chaque entreprise mais les caractéristique actuelles de l'environnement sont le même environnement : complexe, incertain et instable.

Les entreprises qui sont ouvertes sur leur environnement sont donc obligées de s'adapter et d'évoluer en permanence sous peine d'être surpassées par la concurrence.

Quand l'environnement est favorable à l'entreprise, on parlera d'opportunités (conjoncture économique favorable, législation, marché dynamique). Inversement, quand il est défavorable, on parle de contrainte.

La stratégie de l'entreprise va donc consister à saisir les opportunités et au contraire à détourner ou contourner les menaces.

L'objectif : étant de transformer les menaces en opportunités.

2. Les outils de diagnostic externe

2.1. L'analyse de l'environnement global

L'analyse de l'environnement global consiste à faire une analyse pertinente de chaque composante de l'environnement macro-économique ainsi que de microéconomique. Cela permet d'analyser l'environnement de l'organisation de façon plus méthodique et de mesurer plus facilement son impact sur l'organisation.

³⁶ MARION.A « le diagnostic d'entreprise : cadre méthodologique », Ed, ECONOMICA, Paris, 1993.P199

2.1.1 L'analyse des composantes du macro-environnement par la méthode PESTEL

Le **macro environnement** désigne l'environnement au sens large de l'organisation. Il représente tous les facteurs extérieurs à l'entreprise qui s'impose à elle et constitue son cadre d'action.

Selon les entreprises, cet environnement est géographique plus ou moins distant. Pour un grand nombre d'entreprise, notamment les plus petites, l'environnement n'est que local. Pour d'autre, l'environnement sera essentiellement national.

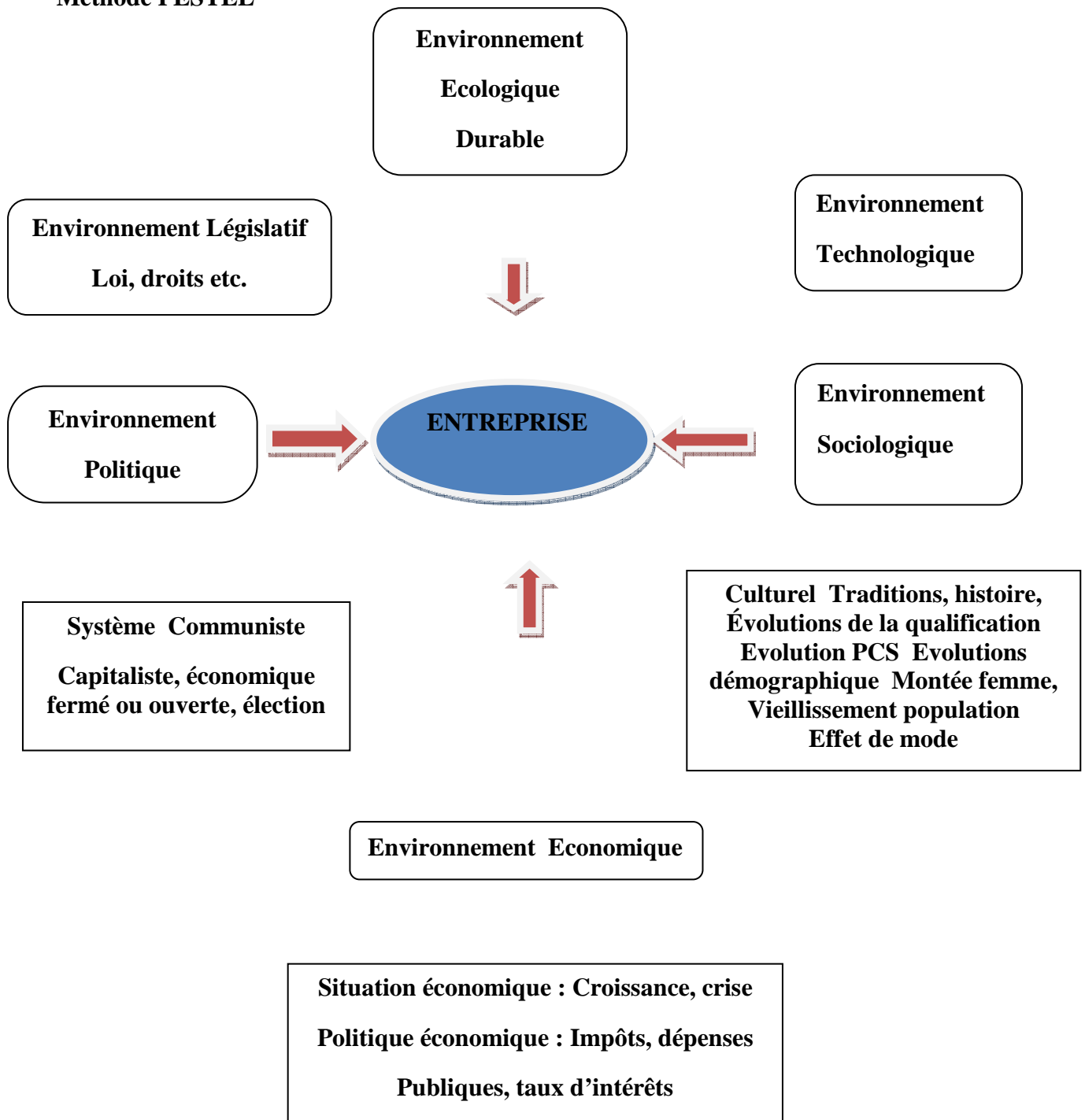
On l'analyse à travers ses composantes politique, économique, socioculturelle, technologique, écologique et légale(**PESTEL**). Il s'agit en effet d'identifier, pour chacune d'elle, les éléments qui impactent l'organisation et dont elle doit tenir compte pour définir son positionnement stratégique

Par ailleurs, pour analyser une entreprise et évaluer ses performances, il est important de savoir en amont définir sa position sur le marché. Pour cela, une étude externe est indispensable afin d'appréhender les divers facteurs environnementaux qui influencent sa situation économique et identifier les Politiques de développement des autres acteurs du même secteur d'activité qu'elle. Utiliser l'outil du **PESTEL** est pour cela très efficace

La méthode P.E.S.T.E.L permet de façon très méthodique de lister et classer- selon leur nature- les principaux susceptibles d'influencer le devenir d'une entreprise et constituer des opportunités stratégiques à venir.

Schéma n°05: composantes de l'environnement macroéconomique :

Méthode PESTEL



Source DETRIE-J.P, « statégor : politique générale de l'entreprise », P19

Avant de pouvoir identifier les opportunités et menaces auxquelles une organisation doit faire face, il est nécessaire de comprendre l'environnement général dans lequel elle opère. En effet, les grandes tendances présentes au niveau de macro-environnement peuvent avoir un impact sur les choix stratégiques des organisations. L'important n'est pas d'identifier isolément ces facteurs mais de comprendre leur dynamique.³⁷

2.1.2. L'analyse PESTEL

Se compose de trois étapes. Il faut tout d'abord réaliser la liste des différents facteurs qui peuvent influencer l'**environnement macro-économique** de l'entreprise. Dans un deuxième temps, il est nécessaire d'extraire les **tendances** structurelles actuelles et futures. Enfin, l'analyse de ces informations doit permettre de faire ressortir les différents scénarios d'évolution de l'environnement grâce auxquels on pourra adapter notre **stratégie de développement**.

A. Les facteurs du macro-environnement

a. Environnement politique

Le premier élément concerne les conditions politiques et légales. **Relations entre l'Etat et les entreprises** : L'Etat peut décider ou non d'intervenir et ainsi nouer des relations particulières avec les entreprises

Stabilité gouvernementale : quand une entreprise décide d'entrer sur un nouveau marché, la question de la stabilité gouvernementale peut être cruciale.

Contraintes réglementaires : L'**existence** de mesures protectionnistes peut rendre un pays ou une zone inintéressants pour des entreprises étrangères.

Politique fiscale : afin de conserver ou d'attirer sur son territoire les entreprises, des pays peuvent choisir d'adopter des conditions fiscales avantageuses

b. Environnement économique

Le deuxième élément concerne le climat économique, c'est-à-dire l'état de santé général du système économique dans lequel l'entreprise évolue.

PIB : produit intérieur brut est un indicateur économique qui permet de mesurer le niveau de production d'un pays

³⁷ JOFFRE O. DELACOUR.H, CARTIER. « Maxi fiche de stratégie », Ed. DUNOD, Paris, 2010.P22

Taux d'intérêt et inflation : afin de lutter contre une hausse des prix, qui entraîne un taux d'inflation élevé, il est possible d'augmenter les taux d'intérêt afin de soutenir l'économie.

Taux de change : les variations du taux de change peuvent avoir des conséquences positives ou négatives sur le résultat d'une entreprise

Coûts salariaux : les coûts salariaux vont avoir un impact sur la compétitivité des entreprises et de ses coûts de production

Revenu disponible : le revenu disponible est un indicateur du pouvoir d'achat des consommateurs dans un pays

c. Environnement socioculturel

Le troisième élément à prendre en compte correspond aux influences au niveau social et culturel

Démographie : la distribution des individus dans une société en fonction de leur sexe, de leur statut marital, de leur revenu, de leur religion et d'autres attributs personnels peut déterminer leurs comportements d'achat

Rôle des hommes et des femmes dans la société, mobilité sociale ou géographique :

Une répartition plus ou moins égalitaire des rôles entre les hommes et les femmes, l'existence ou non d'une mobilité sociale ou géographique sont autant de phénomènes sociaux qui vont avoir une répercussion sur la consommation de certains produits ou services.

Comportement par rapport au consumérisme ou à l'environnement : la prise de conscience et la sensibilisation des individus aux questions environnementales et à leur mode de consommation favorisent le développement de certains marchés et produits.

d. Environnement technologique : correspond aux forces qui créent de nouvelles technologies, de nouveaux produits ou qui influencent directement ou indirectement la capacité des entreprises à innover.

e. L'environnement écologique

Définit l'ensemble des ressources naturelles qui influencent l'activité de votre entreprise. On distingue deux groupes : les activités qui influencent directement l'activité économique (pénurie des matières premières, coût de l'énergie) et celles qui au contraire la subissent (pollution, intervention croissante de l'état dans la protection du patrimoine naturel).

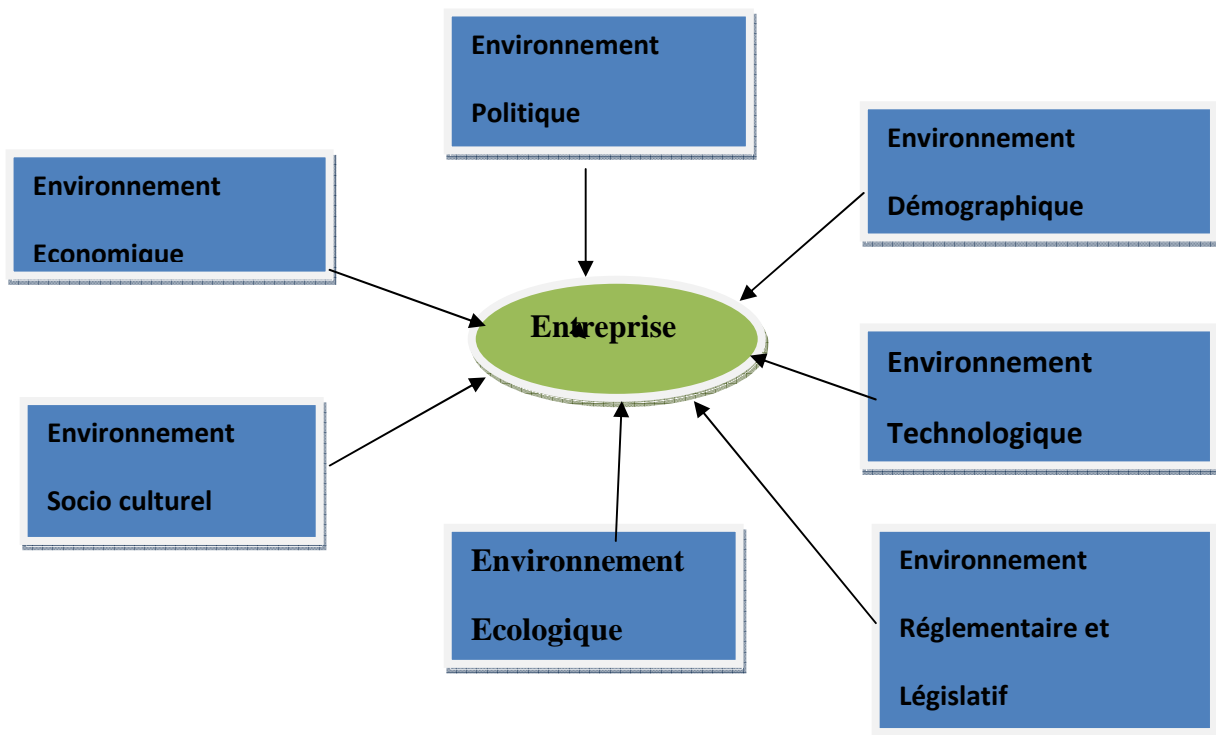
f. L'environnement réglementaire et législatif

Influencent et limitent les activités des entreprises et des individus d'une société. Deux composantes sont déterminantes pour les entreprises : la propriété industrielle et le droit du travail.

L'utilisation de l'analyse PESTEL est indispensable car un changement de l'environnement macro-économique d'une entreprise peut lui être fatal. En effet, les entreprises ne peuvent pas l'influencer et leurs seules armes sont donc l'**anticipation** et l'**adaptation**.

Il est alors indispensable de prendre en compte cet environnement des la réalisation du business plan et de mettre en place une veille informationnelle constante durant toute la durée de vie de l'entreprise.

Figure n°03: les facettes de l'environnement



Source 32 p. Halfer, M. kalika, J.Orsoni, Management Stratégique, 9eme éditions, édition Vuibert, 2013

B. Les tendances structurelles

Aujourd'hui, les deux principales tendances structurelles fortes la globalisation et la présence d'événements internationaux.

Chaque entreprise a son propre environnement et va donc établir une check-list qui va lui permettre d'identifier et de hiérarchiser les éléments de l'environnement susceptibles de l'influencer. Toutefois, certaines tendances reviennent systématiquement.³⁸

a. La globalisation

La globalisation correspond à l'évolution des différents marchés géographiques vers une forte concentration conduisant à proposer des produits et services standardisés. Cette globalisation peut s'expliquer par la convergence de la demande.

- **Soutien des états :** cette libéralisation des échanges commerciaux dans le monde a été favorisée par l'intervention des gouvernements qui peuvent aussi jouer un rôle dans la création de standards.
- **Effet de la concurrence :** le fait de devenir global pour une entreprise peut inciter ses concurrents à adopter le même comportement quand la demande est homogène afin tirer profit des mêmes avantages

b. Événements internationaux

- **Conséquences au niveau économique :** des événements spécifiques, non prévus, ont des implications importantes en termes commerciaux.³⁹
- **Mondialisation :** poids des FMN qui renforcent la concurrence.
- **Monté des pays émergents :** notamment ceux qu'on désigne par le BRICS (Brésil, Russie, Inde, Chine, Afrique du Sud)

2.2. L'analyse des composantes du microéconomique

Le microenvironnement est constitué des acteurs qui entretiennent des relations de proximité avec l'organisation. Pour une entreprise, il s'agit de ses clients, ses fournisseurs, ses apporteurs de capitaux (banquiers, actionnaires...). Pour une association, ses adhérents, ses parrains et mécènes, des collectivités locales qui la subventionnent... Et pour une organisation

³⁸ JOFFRE O. DELACOUR.H, CARTIER.M, Op.cit. P24

³⁹ JOFFRE O. DELACOUR.H, CARTIER, Op. cit. P24

publique, ses usagers, les autres organisations de son territoire pour les collectivités publiques, les banques qui les financent...

Il désigne donc l'environnement proche des organisations, les acteurs avec lesquels elle entretient des relations directes, et plus généralement ce qui affecte directement et singulièrement une organisation. Nivellement des relations concurrentes, mais les entreprises développent de plus en

L'entreprise noue des relations interentreprises aussi qui sont esse plus des relations de coopération avec d'autres entreprises.

a. L'analyse de l'environnement de l'industrie

Définir le marché de référence, analyser les opportunités et les menaces, identifier les forces structurantes de la concurrence sont les étapes nécessaires pour mener a bien une analyse rigoureuse de l'environnement concurrentiel d'une industrie.

2.2.1. Filière d'activité ou business système

La très grande majorité des domaines d'activité ou des secteurs s'insèrent dans une filière économique ou une filière d'activité.⁴⁰

Trois dimensions de la filière permettent de bien comprendre son intérêt et son importance pour l'analyse stratégique :

- C'est un ensemble d'opérations techniques qui vont de la matière première jusqu'au produit final acquis par le consommateur ; la filière agroalimentaire est l'une des plus connues.

- C'est un ensemble de relations économiques et de transactions commerciales entre des entreprises situées à des stades complémentaires le long de l'axe amont-aval , ainsi des fabricants de semi-conducteurs vendent leurs systèmes a des fabricants de centraux de télécommunications, eux-mêmes les vendant a des operateurs de réseaux , ces derniers pouvant les louer a d'autres opérateurs.

- C'est un ensemble d'entreprises mais aussi d'organisations plus ou moins hiérarchisées qui gèrent la coordination des opérations techniques et des transactions commerciales.

A moins d'être totalement intégré, chaque industrie ou secteur est donc pris en tenaille entre un secteur fournisseur et un secteur client (distribution et client final), un stade amont et un stade aval.

⁴⁰ DETRIE-J.P, « Stratégor : Politique générale de l'entreprise », ED.DUNOD, Paris, 2009, PP 33-34

Ces deux stades exercent sur le secteur des pressions variables qui exacerbent plus ou moins la lutte concurrentielle intra sectorielle ou a l'intérieur de l'industrie. Celle-ci est également influencée par la plus ou moins grande difficulté à entrer dans le secteur ou a en sortir : les barrières a l'entrée jouent un rôle de filtre.

En effet, le nombre d'entreprises qui ont accès à une industrie est l'un des facteurs déterminants du jeu concurrentiel. Enfin, l'arrivée possible d'un produit de substitution représente une autre dimension à prendre en compte.

2.2.2 L'analyse concurrentielle selon le modèle des 5forces de M. Porter

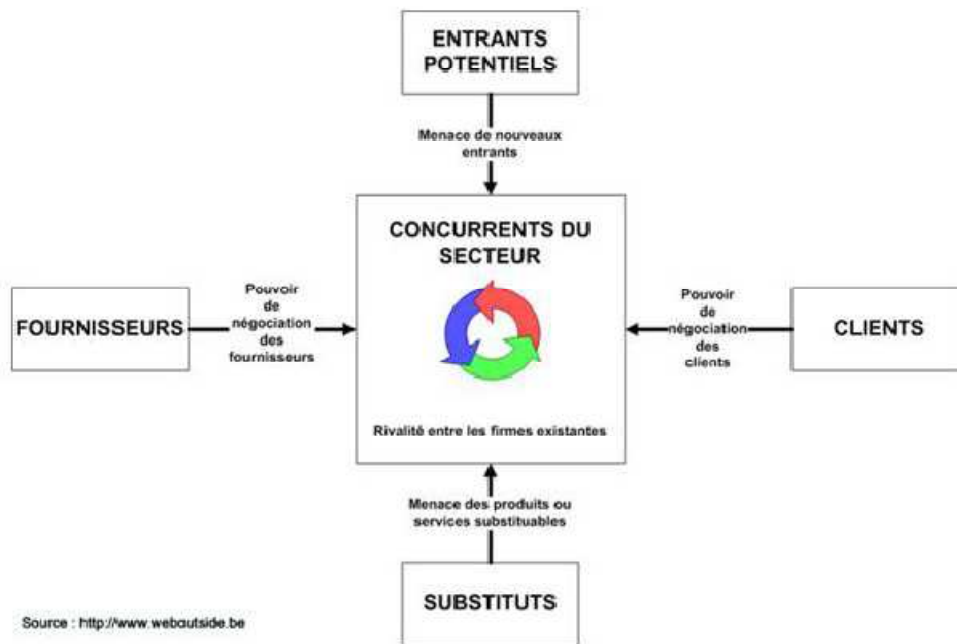
C'est l'élément le plus important du microenvironnement. Le modèle des cinq forces de Porter permet d'effectuer un diagnostic de l'environnement concurrentiel de l'entreprise (diagnostic externe) en précisant les fondements de la concurrence au sein d'un secteur d'activité (ou « industrie »).⁴¹

L'attrait potentiel du secteur est fonction du jeu des forces exercées par cinq grands types d'acteurs économiques : plus leur intensité est importante, moins le secteur sera attractif.

L'entreprise est non seulement soumise à la concurrence directe des autres entreprises du secteur, mais aussi à la pression de quatre grands types d'intervenants, qui sont susceptibles de capter une partie du profit du secteur : les fournisseurs, les clients, les nouveaux entrants et les substituts. Ce sont donc cinq forces qui s'exercent sur l'entreprise.

⁴¹ ATAMER.T, CALORIR.R, «Diagnostic stratégiques », ED.DUUNOD, Paris, 2003.P119

Figure n°04 : Analyse des 5 forces concurrentielle de M. Porter



Source : M.

Porter, *L'avantage concurrentiel*, 1985. Stratégor, SSDI, 1997

M. Porter a analysé la concurrence au sens large pour mettre en évidence toutes les forces susceptibles d'influencer la concurrence pour une entreprise. Ces forces (5 FORCES) peuvent être des opportunités quand l'entreprise les domine ou au contraire des menaces si elle les subi. Dans ce cas, elle devra essayer de s'en protéger.

A. La rivalité entre les concurrents directs

La rivalité entre concurrents directs dépend de plusieurs facteurs :

- **Le taux de croissance de l'activité** : Sur un secteur en déclin, la conquête de parts de marché va se faire au détriment des concurrents. *Exemple* : La baisse de la demande sur le marché de l'automobile génère une concurrence accrue qui se traduit par des remises importantes, ainsi que des offres spectaculaires.
- **La structure concurrentielle** : Lorsque les concurrents sont nombreux et de taille comparable, on assiste généralement à une vive concurrence. *Exemple* : Dans le secteur des PC portables, Acer, Toshiba, HP et Lenovo rivalisent pour proposer des prix plus attractifs.
- **La différenciation des produits**. Plus les concurrents proposent des produits ou des services similaires, plus la concurrence est forte. *Exemple* : Les prix des mémoires vives

DRAM utilisées dans les ordinateurs individuels sont passés début 2007 sous leur coût de fabrication.

- **Les barrières à la sortie.** La présence d'actifs irrécupérables peut provoquer une crise de surcapacité au sein d'un secteur

B. Le pouvoir de négociation des clients

Le pouvoir des clients (qui ne sont pas nécessairement des consommateurs) sera d'autant plus fort que ceux-ci sont concentrés et achètent en grande quantité, et que les produits sont peu différenciés. Plus les clients n'ont une grande taille ou en petit nombre et plus ils ont de pouvoir. En petit nombre, les clients peuvent être plus exigeants en matière de prix, de qualité, de condition de paiement et de service

C. Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Les fournisseurs vont, de leur côté, chercher à augmenter leur concentration, la différenciation de leurs produits (et donc à augmenter le coût de transfert d'un fournisseur à un autre pour le client) de façon à élever leur pouvoir de négociation.

Ils peuvent exercer leur domination pour plusieurs raisons :

- Monopole d'approvisionnement
- Domination technique
- Domination commerciale (ex: franchiseur/franchisé)
- Domination financière (endettement = risque)
- Domination juridique

D. La menace des nouveaux entrants

La menace de nouveaux entrants dans le secteur dépend essentiellement de l'existence de barrières à l'entrée, c'est-à-dire d'obstacles qui vont rendre difficile l'établissement de nouveaux concurrents.

Barrières financières : L'intensité capitalistique, qui correspond à la masse critique en capitaux nécessaire pour exercer l'activité peut constituer un obstacle considérable.

Barrières techniques. Les entreprises en place peuvent préempter des ressources rares, comme l'accès à certaines matières premières.

Barrières commerciales. Dans des secteurs où l'image de marque est déterminante pour fidéliser les clients, les entreprises investissent des sommes considérables en publicité et en promotion.

L'accès aux canaux de distribution peut également être problématique pour un nouvel entrant qui doit, par exemple dans la grande distribution, consentir des remises supplémentaires pour prendre la place d'un fournisseur concurrent.

Pour des entreprises menant des stratégies d'internationalisation, des mesures protectionnistes (quotas, droits de douane) et des barrières légales peuvent bloquer l'accès à un marché national.

E. La menace des substituts

Les produits de substitution ne font pas partie du marché mais représentent une alternative potentielle à l'offre existante.

Une entreprise menacée de produits substituts peut subir deux conséquences :

Courts termes: baisse parts de marché.

Moyens et longs termes: balayement du marché.

Ces 5 forces permettent de décrire l'équilibre existant et de repérer les évolutions potentielles sur un marché. Cela, en vue de définir à terme les choix d'action les plus pertinents pour une entreprise. L'objectif est d'identifier les facteurs clés de succès de l'environnement, c'est-à-dire les éléments stratégiques qu'il convient de maîtriser afin d'obtenir un avantage concurrentiel.

2.2.3. Les facteurs clés de succès (FCS) et les groupes stratégiques

A. Les facteurs clés de succès (FCS)

Le diagnostic concurrentiel doit permettre à l'entreprise d'identifier pour chaque DAS ses facteurs clés de succès à savoir les exigences du marché à respecter par toutes les entreprises du secteur pour pouvoir survivre. L'entreprise qui arrivera à exploiter au mieux ses FCS aura un avantage concurrentiel qui lui permettra de se démarquer de ses concurrents.

Les FCS les plus fréquents sont la capacité d'innovation, le degré de qualité, l'importance des ressources financières, connaissance des réseaux, l'image de marque.

B. Les groupes stratégiques

Le groupe stratégique peut être défini ainsi : « un groupe stratégique est un groupe de firmes, chaque groupe étant composé de firmes poursuivant des stratégies identique ou similaire au niveau des dimensions stratégiques pertinentes. Une industrie peut avoir un seul groupe stratégique si toutes les firmes suivent essentiellement la même stratégie. A un autre extrême, chaque firme pourrait constituer un groupe stratégique différent. Cependant, il existe

généralement un faible nombre de groupes stratégiques résumant les différences stratégiques essentielles entre les firmes d'une industrie. ». ⁴²

Ainsi, de manière générale, le concept de groupe stratégique est défini en termes de groupe d'entreprises poursuivant des stratégies similaires avec des ressources identiques. Ils sont un moyen de positionner l'entreprise par rapport à tous ses concurrents, un secteur comprend donc plusieurs groupes stratégiques. ⁴³

⁴² Michael. E. Porter, *Competitive strategy, techniques for analyzing, industries and competitors*, Free Press, 1980

⁴³ S. Yanis, C. C. Benavent, « Rivalités et groupes stratégiques : une revue de la littérature et un cadre d'analyse, communication à la IX^{ème} », conférence international de management stratégique, Montpellier, Paris, 2000

Section 3 : Synthèse du diagnostic stratégique

L'analyse SWOT résume les conclusions essentielles de l'analyse de l'environnement et de l'analyse de la capacité stratégique de l'organisation.

1. La matrice SWOT

La dénomination SWOT est l'acronyme de strenght, weaknesses, opportunités, threats, soit forces, faiblesses (de l'organisation), opportunités et menaces (de l'environnement).

L'analyse SWOT consiste à déterminer si la combinaison des forces et des faiblesses de l'organisation est même de faire face aux évolutions de l'environnement ou s'il est possible d'identifier ou de créer d'éventuelles opportunités qui permettraient de mieux tirer profit des ressources uniques ou des compétences distinctives de l'organisation (ce qui correspond à la stratégie construite)⁴⁴

Dans les deux cas, on cherche à établir une adéquation entre d'une part la capacité stratégique de l'organisation et d'autre part, les facteurs clés de succès de l'environnement, soit en modifiant l'une (en s'adressant à un nouveau marché ou en cherchant à transformer les pratiques établies sur le marché existant).

Plutôt que de se contenter d'établir une liste qui ne ferait que transcrire les perceptions des managers, il convient de mener une analyse plus structurée afin de déboucher sur des résultats utiles à la formulation de la stratégie.

Pour cela, on peut suivre le cheminement suivant :

- Identifier les facteurs clés de succès de l'environnement de l'organisation grâce au modèles des 5(+1) forces. Il est important que la liste des FCS retenue ne dépasse pas cinq ou six éléments, afin de se concentrer sur les points réellement déterminants.
- Le même processus doit être suivi en ce qui concerne le profil de ressources et compétences de l'organisation, à partir des outils introduits, afin de déboucher sur une liste des forces et faiblesses. Là encore, la liste ne doit pas dépasser cinq ou six entrées et ne comporter que des points réellement spécifiques.

L'analyse SWOT doit permettre de déterminer si l'organisation possède d'ores et déjà la capacité stratégique lui permettant de répondre aux évolutions de son environnement, si elle

⁴⁴ ATAMER (ET), CALORI(R) « diagnostic et décisions stratégiques », Ed Dunod, Paris, 1999. P188

doit chercher à acquérir ou développer de nouvelles ressources et compétences ou bien si elle doit plutôt se réorienter vers d'autres marchés.

L'analyse SWOT peut être utilisée pour déterminer les choix stratégiques et leur pertinence par rapport à l'adéquation entre la capacité stratégique et les facteurs clés de succès. Cependant, il convient d'éviter les deux écueils suivants :

- Une analyse SWOT peut déboucher sur une longue liste de forces, faiblesses, opportunités et menaces, alors que l'objectif consiste justement à identifier les points essentiels.
- Les forces, faiblesses, opportunités et menaces ne doivent pas être trop générales.

L'analyse SWOT examine la situation d'une entreprise selon deux axes et quatre dimensions.

D'une part, elle analyse *la situation interne de l'organisation* en soulignant particulièrement ses forces (Strengths) et ses faiblesses (weaknesses), par une analyse exhaustive de ses principaux aspects, par exemple :

- sa santé financière
- ses produits et services
- ses ressources humaines (formation, expérience, motivation, etc.)
- ses ressources physiques (âge, technologie, etc.)
- ses capacités de R&D (recherche & développement)
- sa structure
- sa culture
- sa gestion
- sa capacité de changement

D'autre part, elle analyse son *environnement externe* afin de déterminer la position de l'entreprise et ses options stratégiques et cela en termes d'opportunités (opportunities) et de menaces (threats).

Pour ce faire, elle prend notamment en compte les concurrents actuels et potentiels de l'organisation, ainsi que leurs forces et faiblesses, le segment et la part de marché de l'entreprise, le cycle de vie de ses produits, les tendances du marché incluant les produits substitués, les nouveaux marchés, les nouvelles technologies, etc.

L'analyse SWOT peut être utilisée pour analyser la situation globale de l'entreprise ou servir à l'étude de l'une ou de l'autre de ses composantes, par exemple « les systèmes d'information ».

2. Les étapes d'une analyse SWOT

2.1. Déterminer la portée de l'analyse SWOT

Une analyse SWOT touche à tous les aspects d'une organisation. Il peut donc s'agir : D'un diagnostic très exhaustif ou de faire partie d'une simple réflexion de la gestion sur les orientations de l'organisation.⁴⁵

2.2. Recueillir le plus de renseignements possibles sur la concurrence et les éléments de l'environnement susceptibles d'affecter le marché ou le fonctionnement de l'organisation, de même que sur sa performance.

2.3. Analyser les tendances de l'environnement externe

Cette analyse tiendra généralement compte des changements technologiques, des tendances économiques générales, des changements dans la situation particulière de l'industrie, des caractéristiques démographiques de la population, de l'évolution des goûts des consommateurs, des changements politiques et réglementaires prévisibles, des forces et faiblesses des concurrents, des meilleures pratiques à imiter, etc.

2.4. Découvrir les opportunités et menaces qui découlent de ces tendances

Alors que l'analyse des tendances est une étude factuelle qui peut être individuelle, la recherche d'opportunités est un exercice de créativité généralement fait en groupe, par exemple en utilisant les techniques de « Brainstorming ».

⁴⁵ AUSANNE.R, fiche thématique : « l'analyse SWOOT », Promotion économique, 11./2014/FA.

2.5. Analyser les forces et faiblesses de l'environnement interne

Pour ce faire, on peut utiliser une série de questions, les réponses étant classées comme forces ou faiblesses, selon le cas.

2.6. Classer les forces et faiblesses selon leur importance

On peut le faire dans une première matrice, par exemple comme suit :

	FORCES ES Eléments performants	FAIBLESES Eléments non performants
Importants	➤ Forces à entretenir	➤ Faiblesses à combattre
Peu importants	➤ Fausses forces	➤ Facteurs secondaires

2.7. Retenir les forces et faiblesses importantes

Construire la matrice SWOT synthétisant les résultats de l'examen :

Forces	Faiblesses
Opportunités	Menaces

2.8. Décider des suites à donner à l'exercice

Cette première réflexion peut par exemple servir de base à des discussions sur la vision de l'organisation, mener à l'élaboration de « Facteurs critiques de succès », lancer un exercice plus approfondi de diagnostic organisationnel, etc.⁴⁶

3. Avantages et limites de l'utilisation de la matrice SWOT

3.1. Les avantages de la matrice SWOT

La matrice SWOT est simple et facilement compréhensible dans différentes cultures. Elle est flexible et peut s'appliquer à différents types d'organisations. Elle offre un grand potentiel pour des adaptations méthodologiques.

La matrice SWOT, comme toute méthode participative, favorise l'appropriation des constats et des conclusions de la démarche par les participants. Par des discussions généralement intenses entre eux, elle favorise l'échange d'informations, la communication et la formation collective d'opinion. Elle donne l'occasion de mieux connaître les perceptions de chacun.

3.2. Les limites de la matrice SWOT

Les limites de la matrice SWOT sont d'abord celles de toutes les méthodes participatives, liées à la représentativité des participants, aux relations de pouvoir entre les participants, en particulier dans des contextes socioculturels ou politiques peu démocratique ou fort hiérarchisés ou opposés à la participation.

Elle requiert une certaine culture d'ouverture et les participants doivent se sentir en confiance pour s'exprimer librement, sans quoi tout le processus est biaisé. SWOT est une méthode subjective. La pertinence et l'efficacité de l'outil, est fonction de la capacité des contributeurs à être aussi objectifs que possible vis-à-vis de la réalité qu'ils perçoivent. Si SWOT est un outil censé faciliter la réflexion pour arriver à définir des stratégies, il peut se transformer, en cas d'application rigide et mécanique, en un outil qui empêche la réelle réflexion stratégique.

Henry Mintzberg⁴⁷, critique l'outil, et plus globalement le concept de planification stratégique pour différentes raisons dont notamment :

⁴⁶ BARDEK. Selma, Cours de stratégie d'entreprise, ISET Djerba, P 47

- Le fait que lors de l'évaluation des forces et des faiblesses, l'apprentissage est sous-estimé : tout changement stratégique entraîne une nouvelle expérience et donc une prise de risque (ex. diversification d'activité). De ce fait, aucune organisation ne peut savoir à l'avance et avec certitude si une compétence donnée s'avérera une force ou une faiblesse. Pour avancer, il faut innover, faire des expériences, des erreurs et en tirer des leçons.
- La réflexion est trop détachée de l'action : les stratégies sont définies par du personnel-cadre de l'organisation, sur base d'informations limitées, d'un résumé d'une situation simplifiée, qui, ne sera pas représentative de la complexité de l'action. Le processus, réunit des informations, les intègre, les manipules mais comme tout système formel, il ne peut jamais les intérioriser, les comprendre et les synthétiser. Toute discussion créative risque d'être étouffée.
- L'environnement peut changer en permanence. Parfois il est tellement instable qu'une stratégie ne peut-être d'aucune aide. Par ailleurs, une fois choisies, les stratégies sont comme des œillères destinées à favoriser la concentration, mais elles peuvent ainsi gêner le changement de cap quand il devient nécessaire. Plus une stratégie est clairement définie, plus elle est figée et plus elle induit la rigidité et la résistance au changement à venir.

L'utilisation de l'outil SWOT est donc à relativiser, à utiliser comme un guide et non comme une recette à appliquer de manière stricte et contraignante.

⁴⁷ Henry Mintzberg, (1994), Op. Cit, P238

Conclusion chapitre1

La littérature sur la stratégie d'entreprise offre une large connaissance sur les outils de formulation de la stratégie. Toutefois chacune des multiples conceptions n'est en réalité que l'expression d'un point de vue particulier, mettant l'accent sur un certain nombre de dimensions, sans se positionner dans l'espace organisationnel et environnemental de l'entreprise. Les interrogations se multiplient alors quant à l'universalité de ces outils, et précisément au sujet du choix des outils de formulation de la stratégie, et de leur contribution à la performance.

En remettant en question le principe d'universalité des outils de formulation de la stratégie, l'école de la contingence propose une nouvelle perspective en se positionnant dans une approche de spécification de l'utilisation de ces outils. Elle suppose que les outils de formulation de la stratégie ne s'appliquent pas seulement par rapport à un souci de rationalité technique, mais aussi par rapport à des variables internes et externes à l'entreprise.

Chapitre II

Pilotage de la concurrence sur
les tableaux de bords

Introduction

Dans le monde turbulent et instable qui est le notre aujourd'hui il est assez délicat de fonder le pilotage de l'entreprise sur des prévisions et des planifications à plus au moins long terme. Avec la rapidité du changement et les constances des imprévus, les plans se révélant rapidement inadéquats et le pilotage de l'entreprise actuelle se rapproche plus d'une navigation.

Mais pour que le pilotage s'effectue dans de bonnes conditions, le décideur doit disposer d'un instrument de mesure fiable et recueillant toute sa confiance : « Le tableau de bord ».

Dans ce chapitre, nous allons élaborer les concepts de base de ce dernier et les différents types de tableau de bord qui permet une visibilité globale pour votre entreprise, et on finira par les méthodes de conception d'un tableau de bord.

Section01 : Tableaux de bord, éléments de définition

1. Définition d'un tableau de bord

Les tableaux de bord de Business Intelligence (BI), ou les tableaux de bord d'entreprise, sont des collections d'infographie représentant un instantané de données provenant de diverses sources au sujet d'une organisation et/ou d'une industrie en temps réel. Ils sont destinés à donner accès à des informations actualisées et pertinentes qui permettent aux utilisateurs de prendre les décisions les plus éclairées au sein d'une entreprise. Pour mieux comprendre le concept du tableau de bord, nous allons citer quelques définitions :

Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs peu nombreux conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions ⁴⁸

Le tableau de bord est un instrument de mesure de la performance facilitant le proactif d'une ou plusieurs activités dans le cadre d'une démarche de progrès. Le tableau de bord contribue à réduire l'incertitude et facilite la prise de risque inhérent à toute décision.

Le tableau de bord est un instrument d'aide à la décision. ⁴⁹

La figure suivante illustre un exemple d'un tableau de bord de gestion

⁴⁸ H.BOUQUIN « Le contrôle de gestion »Ed PUF, 2003 P397-398

⁴⁹ LAZIZI DAHBIA, « Conception et réalisation d'un tableau de bord basé sur un entrepôt de donnée de gestion et de performance de la fonction production de l'ENIEM », Ingénieur des systèmes d'information, UMMTO, 2018, P43

Tableau n°03 : Exemple d'un tableau de bord de gestion

	Mois :			
Indicateurs économique	prévu	Réel	Ecart (Réel-Prévu)	Action correctrice
CA par client				
CA par famille				
Marge commerciale				
Frais commerciaux				
Frais de déplacements				
Achats marchandises				
Niveau de stock marchandises				
Niveau de stock produit fini				
Coût de transport...				
Indicateurs physiques	Prévu	Réel	Ecart (Réel-Prévu)	Action correctrice
Délais de livraison				
Satisfaction client....				

Source : Paru sur le site : (<https://www.ummtto.dz/dspace/handle/ummtto/12614>)

2. Contenu d'un tableau de bord

L'information se subdivise en deux types : information statiques et dynamique. Dans les informations dynamiques on trouve les tableaux de bord. Le contenu des tableaux de bord varie d'une entreprise à une autre selon les données et la hiérarchie, mais ils se ressemblent sur le plan de deux notions : la conception générale et les instruments utilisés.

2.1. Conception générale

La maquette d'un tableau de bord type fait apparaître quatre zones :

- **Indicateur :**

Cette zone comprend les différents indicateurs retenus comme essentiels au moment de la conception du tableau.

- **Résultat réel :**

Ces résultats peuvent se présenter par période ou/et cumulés. Ils concernent des informations relatives à l'activité au niveau quantitatif et qualitatif.

- **Objectif :**

Dans cette zone apparaît les objectifs qui avaient été retenus pour la période concernée. Ils sont présentés aussi soit par période ou /et cumulés.

- **Ecart :**

C'est l'écart entre les réalisations (résultats) et les objectifs préfixés. Ils sont exprimés en valeur absolue ou relative.

- **Commentaire :**

L'ensemble des remarques et faits marquants qui expliquent une situation lorsque l'écart entre les réalisations et les objectifs est significatif.⁵⁰

Tableau n°04 : Schématisation du contenu du tableau de bord.

Tableau de bord de la fonction				
Indicateurs	Objectifs	Résultats	Ecart	commentaire
Indicateur A				
Indicateur B				

Source : Edité sur le site : (<http://www.ummtto.dz/dspace/handle/ummtto/12614>)

2.2. Les instruments utilisés

Les instruments les plus fréquents sont : les ratios, les écarts, les graphiques, les clignotants, indicateurs.

- **Les indicateurs :** Différentes définitions lui ont été attribués,

Selon « Aubut-Lussier », 2013 **un indicateur est** : « une mesure chiffrée fournissant au gestionnaire une information synthétique et significative au sujet d'un

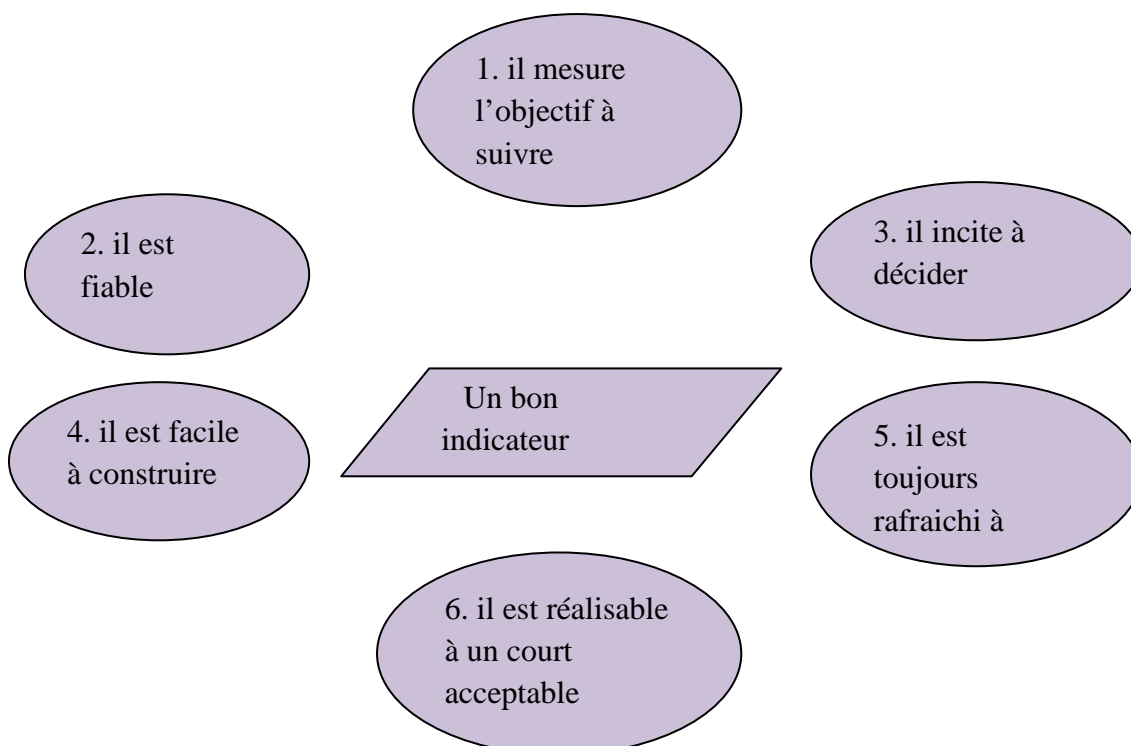
⁵⁰ LAZIZI DAHBIA, « Conception et réalisation d'un tableau de bord basé sur un entrepôt de donnée de gestion et de performance de la fonction production de l'ENIEM », Ingénieur des systèmes d'information, UMMTO, 2018, P43

aspect de son organisation qui lui permet d'apprécier l'atteinte des objectifs fixés »⁵¹. selon [LEROY, 2001] « les indicateurs de gestion représentent les informations sélectionnées dans un tableau de bord, parce qu'elles rendent compte, de manière synthétique, des performances du centre de responsabilité concerné. Il appartient au contrôleur de gestion, en dialogue avec les opérationnels, de choisir avec ces informations privilégiées ». ⁵²Le choix d'un indicateur est une étape très importante dans la conception d'un tableau de bord, cet indicateur doit être clair et précis, il doit présenter que l'essentiel des informations pour interpréter un phénomène et ceci à la demande de son utilisateur.

En effet un bon indicateur doit être clair, simple, significatif, durable, et cohérent entre les autres indicateurs, fidèles, constants, justes, et précis.

La figure04 : suivantes nous montre les éléments à assurer pour avoir un bon indicateur :

Schéma n°06 : facette d'un bon indicateur de performance.



Source : Paru sur le site : (<https://www.ummtto.dz/dspace/handle/ummtto/12614>)

⁵¹ L.AUBUT-LUSSIÉ « Le tableau de bord, Abc, les meilleurs pratiques », Ed Académie, février 2013

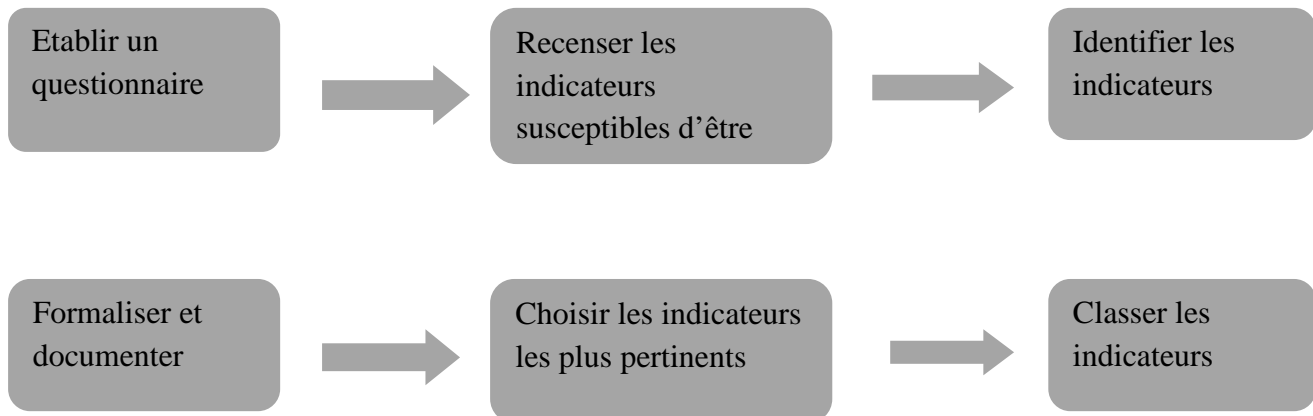
⁵² M.LOROY « Le tableau de bord au service de l'entreprise », Ed d'Organisation, 2001, P87

2.3.Choix des indicateurs de performance

KPI dont l'acronyme est Key Performance Indicateur est un processus de choix des indicateurs performants, en français les indicateurs de performances. Le choix est une étape très importante pour la réalisation d'un tableau de bord. Tout commence par le choix de bon indicateurs de performance qui sera élaboré pour l'aide à la décision, la figure suivante nous montre une méthode à suivre très performante du choix des KPI.⁵³

⁵³ A.FRANEDZ, « choisir indicateur de performance clé KPI », Paru sur le site. www.organiser.org, copyright 1998-2016

Schéma n°07: processus du choix des KPI.



Source : Paru sur le site : (www.organiser.org)

- **Les ratios :**

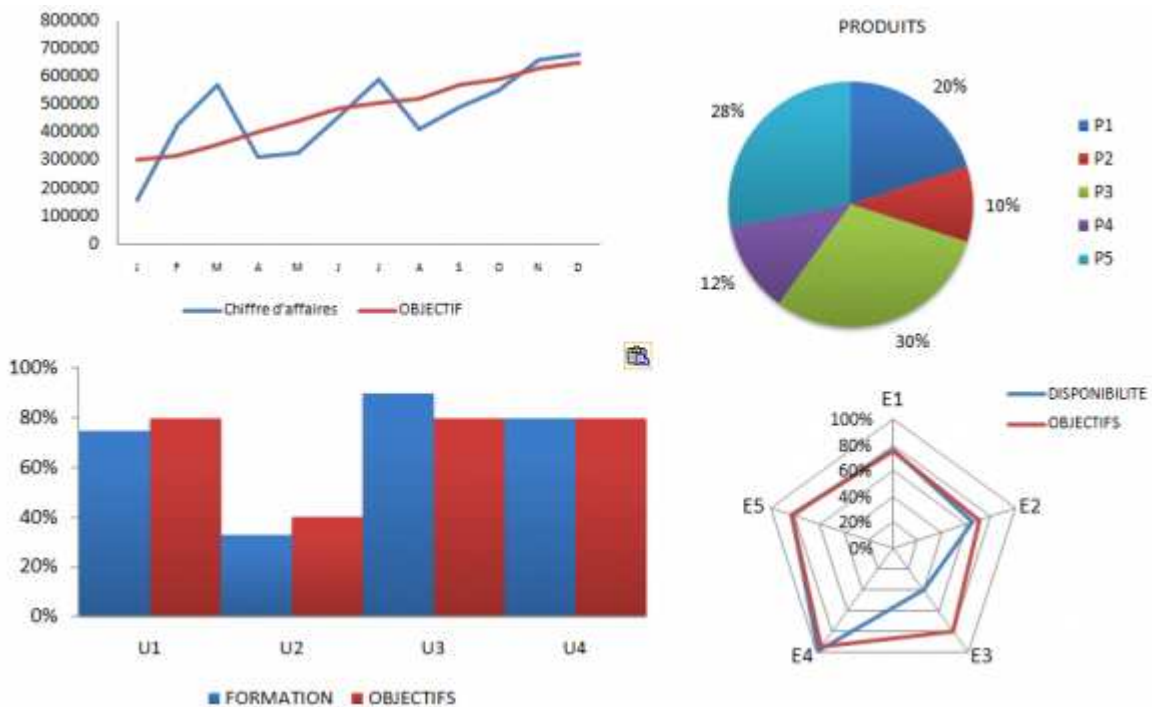
Les ratios sont des rapports de grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise, une ration seule n'a pas de signification mais son évolution dans le temps et dans l'espace qui nous intéresse. Il faut définir le rapport de telle sorte qu'une augmentation du ratio, soit signe d'une amélioration de la situation.

- **Les graphiques :**

La représentation graphique des données nous donne plus de visibilité sur l'évolution des situations et des indicateurs.⁵⁴

⁵⁴ www.ummo.dz/dspace/handle/ummo/12614

Figure n°05 : exemple de graphe dans un TBD avec indicateur



Source : Paru sur le site : (<https://www.ummtto.dz/dspace/handle/ummtto/12614>)

- **Les écarts** : Le contrôle budgétaire permet le calcul d'un certain nombre d'écart. Il s'agit alors de répéter celui ou ceux qui présente (nt) un intérêt pour le destinataire du tableau de bord. Exemple : écart sur les ventes pour un commercial.⁵⁵
- **Les clignotant** : Il s'agit d'identifier des principaux clignotants, en gestion du personnel par exemple, on trouve (Taux de départ, taux de démission, taux des fins de stage d'essai) qui doivent générer un état d'alerte en cas de dépassement de seuil fixé. Les notions présentées ci-dessus sont applicable à tout type de tableau de bord.

⁵⁵ A.FRANEDZ, (2013), « choisir indicateur de performance clé KPI », Paru sur le site.

www.organiser.org, copyright 1998-2016

3. Classification de tableau de bord

Un tableau de bord est un outil incontournable d'évaluation et de mesure, de la performance de l'organisation d'une entreprise. Il est aussi composé d'un nombre limité d'indicateurs, qui permettent aux dirigeants de prendre connaissance de l'état de l'entreprise qu'ils pilotent. Les indicateurs sont de plusieurs familles, on trouve les indicateurs d'activités (relatifs à la production et aux affaires), indicateurs financiers (relatifs aux dépenses), indicateurs de rentabilités, etc. sur ces divers types d'indicateurs, on peut citer aussi différents types de tableaux de bord de gestion.

3.1. Tableau de bord stratégique :

Un tableau de bord stratégique (balanced scorecard) décline la stratégie d'une entreprise en un ensemble d'indicateurs de performance afin de permettre aux dirigeants de la piloter. La performance est ainsi mesurée sur quatre axes : résultats financiers, performance envers les clients, processus interne et apprentissage organisationnel. Ce type de tableau de bord permet de clarifier la vision stratégique d'une entreprise et d'identifier les leviers d'action de la performance. Enfin, son but est de décliner des objectifs à long terme en objectifs à court terme afin de mettre en œuvre des plans d'actions. La fréquence de sa réalisation est généralement annuelle, semestrielle, trimestrielle ou mensuelle. Le tableau de bord stratégique est un outil de pilotage à long terme. La figure, nous montre un exemple d'un tableau de bord stratégique :

Figure n°06 : exemple d'un tableau de bord stratégique

Figure 3							
Business balanced scorecard Services, Société AAA			Points de contrôle				
Scorecard	Facteurs clés de succès	Indicateurs	2001 (objectifs)			2002 (obj.)	2003 (obj.)
			Janv.	Févr.	Mars		
Client	Satisfaction clients	Part de marché	23%	24%	25%	27%	30%
		Taux de rupture équipement service opérateurs (valeur maxi)	17%	15%	15%	10%	5%
		% avoirs/volume total réparé (valeur maxi)	2,0%	2,0%	2,0%	1,5%	1,5%
		Service consommateur : % temps réclamation/temps total – Appels	10,0%	10,0%	10,0%	7,5%	7,5%
		% réparations sous garantie en cinq jours	80%	80%	80%	90%	90%
		Satisfaction globale	70%	73%	73%	75%	78%

Objectif atteint	Objectif partiellement atteint	Objectif non atteint
------------------	--------------------------------	----------------------

Source : Paru sur le site : (<https://www.ummtto.dz/dspace/handle/ummtto/12614>)

3.2. Tableau de bord de gestion

Un tableau de bord de gestion (portant également le nom du tableau de bord budgétaire) a pour objectif de mettre en évidence les écarts entre les prévisions et la réalité. Son objectif est financier mais il doit également permettre d'analyser les causes de ces écarts et ce afin de mettre en place des actions correctives en temps réel. Un tableau de bord budgétaire est établi de manière assez régulière, c'est-à-dire toutes les semaines ou tous les mois pour permettre une réactivité à toute épreuve. Il s'agit d'un outil de pilotage à moyen terme. La figure 07, nous montre un schéma d'un exemple du tableau de bord de gestion :

Figure n°07: exemple d'un tableau de bord gestion

Orientations de la politique	Processus A	Processus B	Processus N	Indicateurs	Objectifs	[...]	Résultat
Axe 1	X			Indicateur 1	X1	...	KO ☹
		X		Indicateur 2	X2	...	KO ☹
		X		Indicateur 3	X3	...	OK 😊
		X		Indicateur 4	X4	...	OK 😊
			X	Indicateur 5	X5	...	KO ☹
		X		Indicateur 6	X6	...	OK 😊
Axe 2	X			Indicateur 7	X7	...	OK 😊
	X			Indicateur 8	X8	...	OK 😊
		X		Indicateur 9	X9	...	OK 😊
			X	Indicateur 10	X10	...	KO ☹
Axe 3			X	Indicateur 12	X11	...	OK 😊
		X		Indicateur 13	X12	...	OK 😊
	X			Indicateur 14	X13	...	OK 😊
			X	Indicateur XX	XXX	...	OK 😊
Totaux	4	6	3				

© Qualiblog

Source : Paru sur site : (<https://www.ummtto.dz/dspace/handle/ummtto/12614>)

3.3. Tableau de bord opérationnel :

Un tableau de bord opérationnel a pour objectif de mesurer l'avancement ainsi que la performance des plans d'actions déployés. Il contient deux types d'indicateurs : des indicateurs de pilotage et des indicateurs de performances. Ce tableau de bord est réalisé de manière journalière, hebdomadaire ou mensuelle. Il représente un outil de pilotage à court terme. [Octave, 2017].

4. Rôles d'un tableau de bord de gestion

Le tableau de bord offre une meilleure perception du contexte du pilotage de l'entreprise et son rôle peut être défini ainsi :

4.1. Le tableau de bord comme un instrument de contrôle et de comparaison : Un tableau de bord permet en premier lieu de contrôler l'entreprise et ce par rapport aux objectifs fixés au préalable en tenant compte du plan budgétaire. Le tableau de bord permet de diagnostiquer les points faibles et améliorer le pilotage de l'entreprise.

4.2. Le tableau de bord comme un outil d'aide à la décision : Le fait de pouvoir faire un diagnostic complet des points faibles et fournir toutes les informations nécessaires aux responsables pour les orientées dans leur prise de décision et aider à faire un pilotage d'objectifs diversifié. Donc le tableau de bord est vu comme un outil d'aide à la décision. Ce privilège d'aide à la décision lui permet la collecte de toutes les informations possibles telles que techniques, financières, commerciales etc. Et à l'aide de ces informations il peut suivre en temps réel et rapidement l'évolution des actions au sein de l'entreprise dans différentes branches (RH, commercial, etc.).

4.3. Le tableau de bord comme outil de dialogue et communication

- Le tableau de bord dès son apparition doit permettre un dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques de l'organisation.
- Il doit permettre aux subordonnées de commenter les résultats de son action, les faiblesses et les points forts.
- Il permet une demande des directives plus précises.
- Le supérieur hiérarchique doit coordonner les actions correctives entreprises en privilégiant la recherche d'un optimum global plutôt que des optimisations partielles.

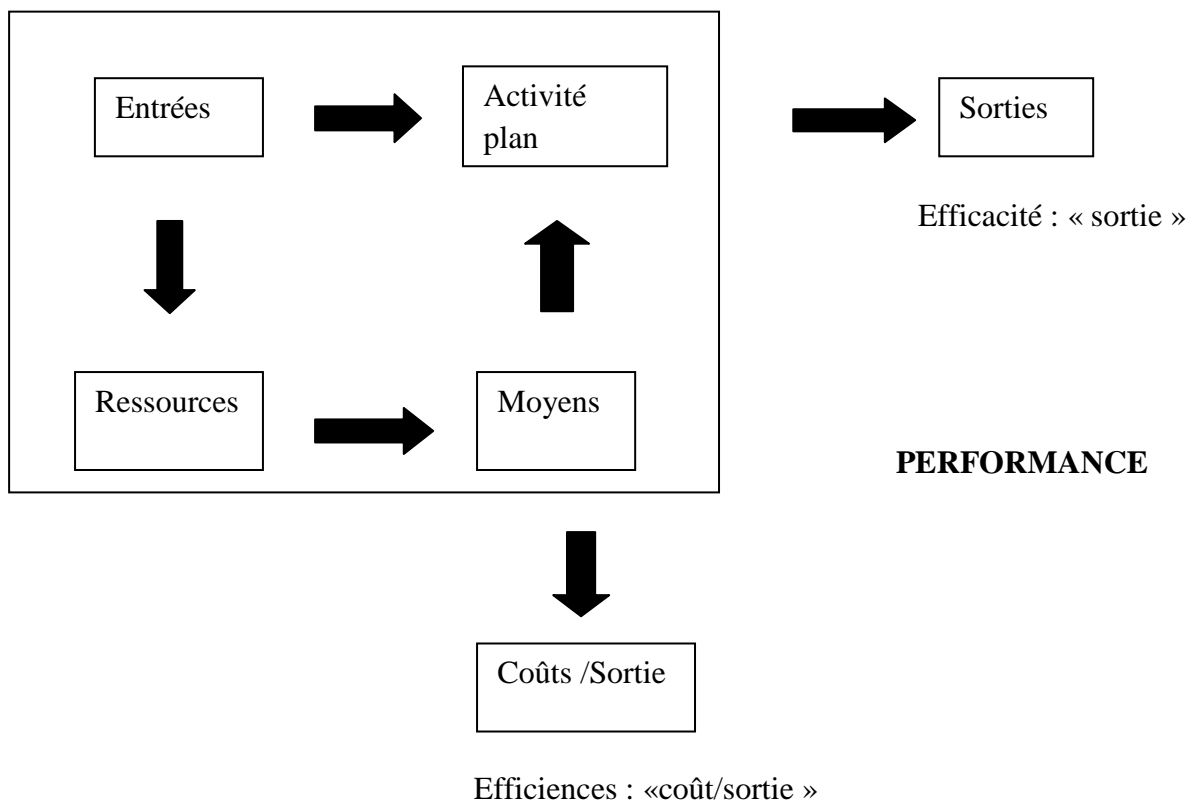
Section02 : Les indicateurs de performance

1. Les différentes mesures de la performance

Le niveau de performance retenu indiquera la qualité de travail de celui qui a fixé l'objectif attend de l'intéressé afin de juger de sa compétence. Celle-ci se mesurera au travers d'indicateurs d'efficacité, d'efficience commune à toutes les activités et les indicateurs d'impacts plus spécifiques aux activités non marchands.

1.1. Les indicateurs d'efficacité et d'efficience : la performance peut se concevoir comme étant ce que l'intéressé sera capable de réaliser. C'est un acte physique même si la performance est mentale (calcul mental), elle devra se traduire physiquement (additionner des chiffres sur une feuille) les mots employés pour définir la performance auront à être concrets et non pas abstraits et flous. La performance portera alors sur le résultat attendu d'une activité on attend en effet du manager qu'il soit efficace.

Schéma n°08: performance= efficace + efficience.



Source : Selmer C, Concevoir tableau de bord : méthodologie, outils et modèle visuels

P24.

Toutefois, les managers n'ont jamais carte blanche pour réaliser la performance qui leur est demandée, en effet sont toujours sous contrainte de coût en conséquence un manager n'est réellement performant que s'il atteint le résultat escompté en respectant un montant de coût la plupart du temps matérialisé par une enveloppe budgétaire, on attend du manager qu'il soit aussi efficient.

Efficacité et efficacité recouvrent bien deux aspects distincts de la performance, car on peut parfaitement se révéler efficace sans être efficient et inversement.⁵⁶

1.1. Les indicateurs d'impact : Une des spécificités des services publics est leur double fonction de production. La première est semblable à celle d'une entreprise privée et se réfère aux notions d'efficacité et d'efficacité. La seconde transforme les réalisations en impact en introduisant des réactions de l'environnement ainsi pour améliorer la sécurité automobile la nuit les conducteurs se sentant plus en sécurité on conduit plus vite augmentant le nombre d'accidents. Ce qui est tout de même paradoxal par rapport au but initial. Les dimensions de la performance publique sont multiples.

On pourra distinguer quatre niveaux de mesure des performances sont :

- Services rendus à l'utilisateur en mesurant le rapport : qualité perçue/coût des moyens nécessaires.
- Services rendus aux populations fragiles : ceci exige d'identifier ces populations et la caractéristique particulière des services qui leur seront attendus.
- Impacts intermédiaires : ils seront plus précis et plus facilement mesurables que les impacts globaux souvent flous.
- Evaluation des politiques publiques : elles pourraient être communes à plusieurs organisations publiques.⁵⁷

2. Les déterminants de pilotage

2.1. Les indicateurs de pilotage : Le pilotage d'une activité consiste à recenser les leviers d'action efficaces autrement dit les indicateurs de performances. On pourra

⁵⁶ SELMER C, [1998], « concevoir le tableau de bord : méthodologie, outils et modèles visuels » 4^e Ed, Paris, 1998.P.24-25

⁵⁷ SELMER C, [1998], « concevoir le tableau de bord : méthodologie, outils et modèles visuels » 4^e Ed, Paris, 1998.P.26-27

trouver simultanément des indicateurs de coût, de qualité et délai. L'identification de ces indicateurs passe par une analyse cause/effet classique.

Ainsi diminuer la complexité d'un produit en réduisant le nombre de composants du produit aura des incidences sur :

- Le niveau des stocks
- La gestion des stocks
- La simplification des opérations de production
- Les achats, la comptabilité

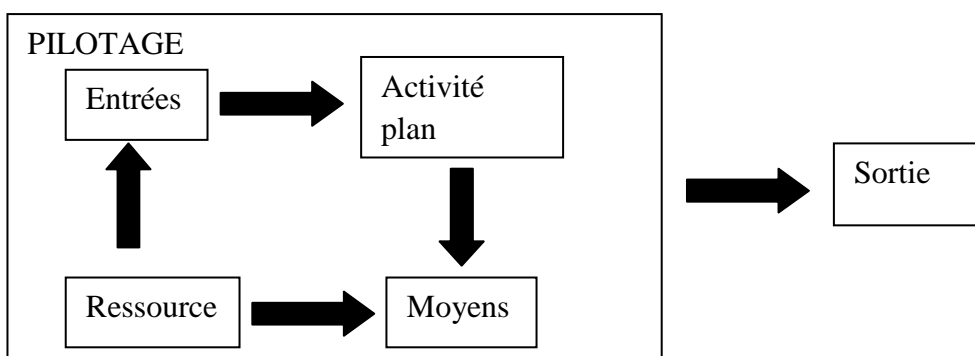
De même réduire ses délais, c'est agir sur :

- Les approvisionnements, les implantations
- La qualité, la fiabilité des équipements
- Les temps de changement d'outils.

Le système de gestion doit faire la relation entre les causes (éléments du pilotage) et les conséquences (facteurs de performance). Voilà pourquoi les indicateurs de pilotage sont indispensables. Ils portent sur les activités et les ressources qui produisent ou les prestations attendues (sorties),

Une activité est un ensemble de tâche qui s'enchaîne étroitement les unes aux autres pour produire un résultat. Pour pouvoir réaliser sa mission, le responsable d'une unité réalise en certain nombre d'activité liée à son savoir-faire.⁵⁸

Schéma n°09: Pilotage = activité et ressources critiques.



Source : Selmer C, Concevoir tableau de bord : méthodologie, outils et modèle visuels P 41

⁵⁸ SELMER C, [1998], « concevoir le tableau de bord : méthodologie, outils et modèles visuels » 4^e Ed, Paris, 1998.P.40-41

Les ressources sont essentiellement composées de :

- Moyens humains : à la fois sur aspects quantitatifs et les aspects qualitatifs
- Moyens matériels : techniques et logistique
- Moyens financiers : souvent matérialisés par une enveloppe budgétaire.

Pour un responsable, les activités et les ressources qui seront mises sous contrôle dans son tableau de bord devront répondre à deux caractéristiques primordiales :

- Elles sont déterminantes pour atteindre le niveau de performance attendu à la date demandée
- Elles sont contrôlables par responsable et il peut agir dessus

Afin d'analyser les « causes-effets », toutes les méthodes de résolution de problèmes peuvent être utilisées.

2.2. Les indicateurs d'éclairage : Il existe une autre catégorie d'indicateurs qui expliquent pourquoi la performance est atteinte ou non, mais sur laquelle le responsable n'a pas de contrôle et sur laquelle il ne pourra avoir aucune influence. Ce sont des indicateurs « d'éclairage ». Ils portent sur des facteurs externes au centre de responsabilité, mais qui néanmoins pourront être internes ou externes à l'entreprise.

▪ **Les facteurs internes à l'entreprise**

Pour éviter le cloisonnement entre les services ou départements, il est intéressant d'adjoindre des indicateurs en provenance d'autres services ou départements. Pour cela, chaque responsable devra se demander :

- Quels sont les éléments essentiels en provenance d'un autre secteur de l'entreprise dont je dois avoir connaissance ?
- Quels sont les éléments importants à communiquer aux autres responsables ?

▪ **Les facteurs externes à l'entreprise**

Ces facteurs externes recouvrent essentiellement les impacts de l'environnement (le marché, les concurrents), les évolutions des normes, des règles et de la législation. Leur connaissance et leur suivi régulier alimenteront par ailleurs la réflexion stratégique.

2.3. Les indicateurs en avant : Ce sont des indicateurs internes ou externes qui autorisent l'anticipation de l'activité très en amont. Par exemple, dans la distribution cinématographique, le taux de fréquentation à la première séance permet d'estimer combien d'entrées fera le film afin de savoir combien de temps, il restera à l'affiche. Chez Primagaz, des relevés météorologiques quotidiens sont effectués depuis trente ans, et donnent lieu à des statistiques afin d'anticiper les ventes lors de la saison estivale. De même les équipementiers automobiles ou aéronautiques sont à l'écoute des divers programmes des constructeurs. Chaque métier possède au moins un indicateur en avant, à vous de trouver le vôtre [Selmer Caroline 1998, P45]

A défaut, d'en trouver un, vous pouvez porter votre attention sur des indicateurs avancés génériques. Par exemple, le ministère de l'Industrie public un indicateur avancé de la production industrielle en observant l'évolution conjoncturelle des emballages.⁵⁹

⁵⁹ SELMER C, [1998], « concevoir le tableau de bord : méthodologie, outils et modèles visuels » 4^e Ed, Paris, 1998.P.44-45

Section03 : Méthode de conception d'un tableau de bord

1. La méthode OVAR

La méthode OVAR dont l'acronyme est Objectifs-Variables d'action, elle est une méthode française enseignée par trois professeurs du groupe HCE (école des hautes études commerciales), en effet la méthode OVAR est une démarche structurée qui peut répondre à trois types de besoins selon [Fiol, 2004] :

- a. Piloter la performance en assurant le déploiement des axes, cibles et objectifs stratégiques dans toute l'organisation ; il s'agit alors d'un processus de management visant à relier la stratégie aux plans opérationnels concrets conduits par les responsables.
- b. Offrir une méthodologie favorisant le dialogue interhiérarchique et/ou fonctionnel dans l'organisation, elle suscite de manière construite la communication et la discussion sur deux questions principales « où allons-nous ? » et « comment y allons-nous ? ».
- c. S'appuyer sur une démarche formalisée pour concevoir les tableaux de bord de l'entreprise à partir des besoins clés d'information pour les décisions concrètes opérationnelles aux différents niveaux de responsabilités.⁶⁰

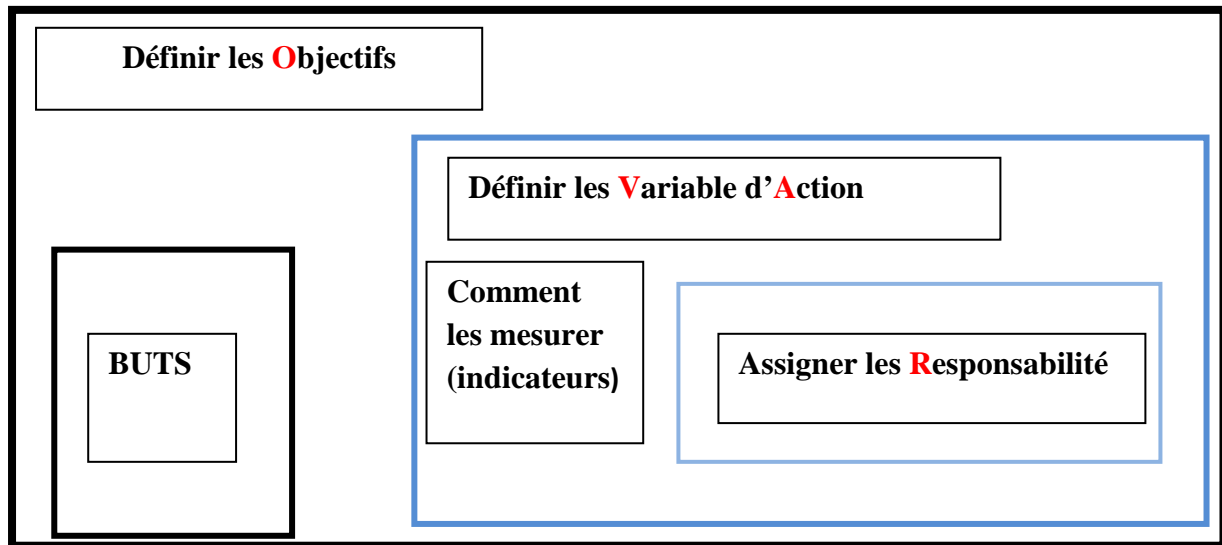
En effet la méthode OVAR, permet de structurer des objectifs opérationnels à court terme déclinés à partir de la vision stratégique, de les lier aux variables ou leviers d'actions permettant d'atteindre ces objectifs et de faire correspondre ces leviers aux responsables de ces actions au niveau organisationnel. Et ce moyennant des grilles de correspondance regroupant les éléments précités ainsi les indicateurs de performance permettant de suivre la réalisation des objectifs fixés. La méthode OVAR permet donc de piloter la performance de faire converger les objectifs et d'aider les managers à la décision [SARI, 2008].⁶¹

La figure 09, nous donne un petit aperçu des fondamentaux de la méthode OVAR :

⁶⁰ Michel Fiol, Hugues Jordan et Emili Sulla (2004) « renforcer la cohérence d'une équipe »

⁶¹ SARI, (2008). comparaison des deux méthodes de conception du BSC

Schéma n°10 : Schéma formalisant les fondamentaux de la méthode OVAR.



Source : Paru sur le site : (<https://www.ummtto.dz/dspace/handle/ummtto/12614>)

2. Les étapes de la méthode OVAR

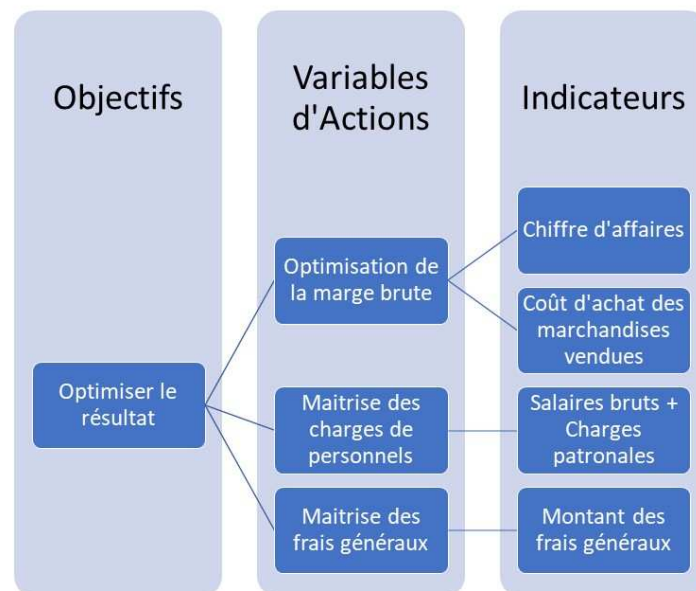
L'idée de la méthode OVAR est de fixer des objectifs pour l'entreprise et de déterminer pour la réalisation de ces derniers, les variables d'action correspondantes, les indicateurs permettant de mesurer l'efficacité de cette variable, ainsi de désigner le responsable de l'action à mener. Et ce en suivant quelques étapes qui seront expliquées par la suite : ⁶²

- **Etape I :** Cette étape a pour but de discuter les objectifs de l'entreprise afin de déterminer les objectifs globaux de l'entreprise du niveau un et les variables d'action du même niveau et enfin on va parvenir à choisir les indicateurs du même niveau jusqu'à un niveau N.
- **Etape II :** On s'intéresse maintenant aux individus et leurs objectifs accompagnés dans une grille d'une variable d'action qu'on trouve nécessaire pour accomplir les objectifs, ensuite on définit le rôle de chacun (qui s'occupera de quoi).

⁶² Gerbaix, S (2006). Les tableaux de bord de gestion. In le contrôle de gestion (presses Universitaires de France P (107-119)

- **Etape III** : Dans cette étape on désigne un responsable au minimum pour chaque variable d'action puis élaborer les plans d'actions pour chaque variable d'action.
- **Etape IV** : Mise en forme du tableau de bord : c'est la phase de conception et implantation, elle se caractérise par le choix de la forme sous lesquelles les indicateurs seront présentés. La finalisation d'un tableau de bord est importante afin de mettre en place des avertisseurs ainsi une présentation adéquate qui permet de faciliter l'analyse des données. [SARI, 2008]

Figure n°08 : Construire un tableau de bord avec la méthode OVAR.



Source : Edité sur le site : (<https://www.ummtto.dz/dspace/handle/ummtto/12614>)

3. La méthode GIMSI

D'après Alain Fernandez GIMSI est une méthode coopérative de conception du système de pilotage et un point centrale de business performance management.

GIMSI qui signifie « gestion de l'information par mesure et la simulation intégrée » est une méthode élaborée principalement de la part d'Alain Fernandez au début des années 2000, qui peut être bien expliqué par la généralisation de l'accès aux informations décisionnelles en s'appuyant sur une méthodologie d'inspiration systémique facilitant l'expression des individualités de l'entreprise [Keddache et al, 2011]. La méthode GIMSI favorise la

coopération entre les décideurs, le partage de la connaissance et l'intégration performante des outils et technique de la BI [Fernandez, 2014].⁶³

3.1. Les étapes de la méthode GIMSI

La méthode GIMSI est structurée en dix étapes, chacune traitant une préoccupation particulière du projet. Chacune des dix étapes marque un seuil identifiable dans l'avancement du système [Fernandez, 2014].⁶⁴

⁶³ A.FERNANADEZ(2014) , « GIMSI le projet BI clés en main », Groupe Eyrolles <http://www.piloter.org>.

⁶⁴ A.FERNANADEZ, paru sur site (<http://www.piloter.org/references/copyright.htm>).

Tableau n°05: Les étapes de la méthode GIMSI

Phase	Numéro	Etape	Objectifs
Identification Quel est le contexte ?	1	Environnement de L'entreprise	Analyse de l'environnement économique et de la stratégie de l'entreprise afin de définir le périmètre et la portée du projet.
	2	Identification de L'entreprise	Analyse des structures de l'entreprise pour identifier les processus. Activités et acteurs concernés.
Conception Que faut-il faire ?	3	Définition des objectifs	Sélection des objectifs tactiques de chaque équipe.
	4	Construction du tableau de bord	Définition du tableau de bord de chaque équipe.
	5	Choix des indicateurs	Choix des indicateurs en fonction des objectifs choisis.
	6	Collecte des informations	Identification des informations nécessaires à la construction des indicateurs.
	7	Le système de tableau de bord	Construction du système de tableaux de bord, contrôle de la cohérence globale.
Mise en œuvre Comment le faire ?	8	Le choix des progiciels	Elaboration de la grille de sélection pour le choix des progiciels adéquats.
	9	Intégration et déploiement	Implantation des progiciels, déploiement à l'entreprise
Amélioration permanente	10	Audit	Suivi permanent du système Le système correspond-il toujours aux attentes ?

Source : A. Fernandez, l'essentiel du tableau de bord

3.2. La méthode BSC

BSC dont l'acronyme est « Balanced Scorecard », appelée aussi le tableau de bord prospectif Ou bien tableau de bord équilibré.

Kaplan et Norton en 2001 proposent leur "tableau de bord prospectif" comme un outil clé dans l'effort de mise en œuvre d'une nouvelle stratégie. Selon [Morard, 2006], les cinq principes de l'organisation orientée stratégie sont : « la traduction de la stratégie en termes opérationnels, aligner toute l'organisation avec la stratégie, rendre la stratégie une tâche quotidienne de tout le monde, transformer la stratégie en un processus continu et enfin

mobiliser le changement via le leadership des dirigeants ». Ces principes sont bien traduits par la méthode américaine. Kaplan R. et Norton montrent que pour garantir avec les tableaux de bord une réelle rentabilité, il faut élaborer aussi des stratégies plus globales et assez complètes en plus des indicateurs financiers.⁶⁵

Kaplan R. et Norton en 2001 expliquent que, le processus de conception du tableau de bord part du postulat que la stratégie est un ensemble d'hypothèses. La stratégie implique le mouvement d'une organisation de sa position actuelle à une position future souhaitable mais incertaine. Le "Balanced Scorecard" permet d'agir avant d'avoir les résultats, et il définit un modèle d'élaboration de la stratégie et une méthodologie pour la traduire sur le plan opérationnel. Il assure l'enchaînement depuis la vision stratégique jusqu'à la définition des plans d'action [Ulf Johanson et al, 2006]. Le "Balanced Scorecard" de Kaplan et Norton se compose d'une carte stratégique et d'un tableau de bord. La carte stratégique est l'expression des propositions stratégiques, elle détermine les relations de cause à effet entre les mesures de résultats retenues et les indicateurs de la performance. Les éléments de mesure du BSC constituent dans cette carte une chaîne de relation de cause à effet exprimant l'orientation stratégique de l'entreprise par le biais d'un ensemble d'objectifs opérationnels. Ceci va permettre de clarifier les perspectives à long terme des organisations grâce aux indicateurs financiers et opérationnels [SARI, 2008].

3.3. La réalisation d'un tableau prospectif (équilibrer) :

Dans sa représentation générique, le Balanced Scorecard est organisé autour de quatre axes principaux.⁶⁶

- **Axe Client :**

Cet axe traite des mesures touchant non seulement les clients/usagers mais également toute les autres parties prenantes intéressées, telles que partenaires, collectives, etc. ... à satisfaire. L'axe client d'une BSC est particulièrement important parce qu'il donne des informations en avance par rapport aux indicateurs financiers [Benzerafa, 2017].

⁶⁵ KAPLAN. R & NORTON.D, [2003], « le tableau de bord prospectif », Ed d'Organisation

⁶⁶ KAPLAN.R & NORTON.D,[1998], « Le Tableau De Bord Prospectif: Pilotage Stratégique: Les 4 axes Du Succès », Ed d'Organisation, Paris

- **Axe Financier :**

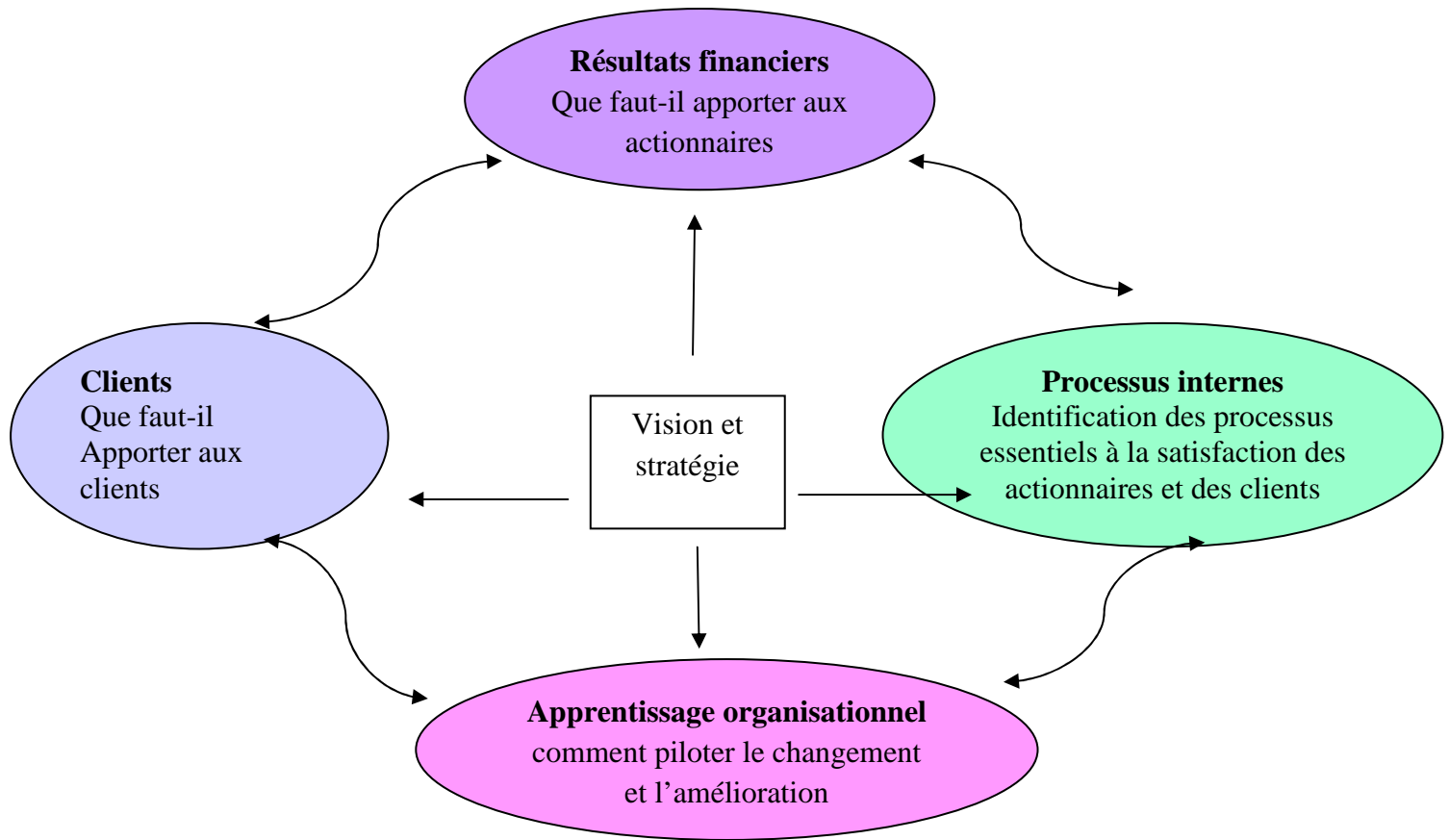
Il comprend les paramètres financiers harmonisés avec la stratégie de l'entreprise : accroissement du CA (Chiffre d'affaire), réduction des coûts, amélioration de la productivité. Pour les organismes public, ces paramètres existent également : financement, fond public etc. [Benzerafa, 2017]

- **Axe processus interne :**

Dans cet axe il s'agit de mesurer l'efficacité de la machine interne à satisfaire sa clientèle : maîtrise des délais, productivité, etc. On essaiera également de mesurer la bonne marche des processus de support. Comme il faut une connaissance intime du fonctionnement de l'entreprise, la définition de ces indicateurs devrait être confiée à des responsables internes et non à des consultants extérieurs à l'organisation [Keddache et al, 2011].

- **Axe apprentissage organisationnel :** C'est sans doute l'axe d'analyse qui différencie le plus le Balanced Scorecard des autres méthodes de gestion. On y évaluera la capacité de l'organisation à s'auto améliorer en mesurant : évolution des compétences, progrès des systèmes de Knowledge Management, présence d'un intranet efficace et fréquent [Keddache et al, 2011].

Schéma n°11 : les quatre axes d'un tableau de bord(BSC)



Source : Kaplan R, 98, Ossature d'un tableau de bord

3.4. L'utilité d'un tableau de bord

On cite quelque utilité du tableau de bord,⁶⁷

- **Piloter** : le pilotage d'une entreprise se fait par le biais de l'analyse des résultats présentés dans le tableau de bord.
- **Animer** : la mise en place d'un tableau de bord est une excellente occasion pour développer une réflexion collective entre différents acteurs du même service, ou d'une direction. A travers la démarche de conception de l'outil et surtout lors de l'utilisation des informations. Les responsables redonnent du sens à l'action et rétablit l'articulation entre les niveaux stratégiques et opérationnels.

⁶⁷ D.LAZIZI, [2018], « conception et réalisation d'un tableau de bord basé sur un entrepôt de donnée de gestion et de performance de la fonction de production : cas d'entreprise ENIEM (UPT) », Mémoire de Master Professionnel, Mathématique et informatique, UMMTO

- **Organiser** : Le tableau de bord est connu par son effet stupéfiant au niveau performance au sein des services et cela grâce aux indicateurs qui reflètent les problèmes pour les responsables, sur cette base le responsable cherche à trouver une meilleure combinaison des ressources techniques et humaines pour épargner les problèmes.

Un tableau de bord est connu aussi par la règle « 3U » :

1. Utile : permet au responsable d'évaluer une situation dans la perspective de décider des actions à entreprendre.

2. Utilisable : le responsable doit en extraire facilement une information exploitable.

3. Utilisé : le tableau de bord peut devenir un véritable outil au service du management d'une structure.

8. Les limites d'un tableau de bord

Plusieurs insuffisances peuvent être révélées à propos du tableau de bord au sein d'une entreprise.

- La conception du tableau de bord est souvent laissée à l'initiative de ceux qui vont l'utiliser. Ceci pose un problème de subjectivité et une mauvaise analyse des problèmes essentiels.
- Les indicateurs utilisés sont parfois déconnectés de la stratégie globale et ne permettent pas d'orienter l'action au bon moment.
- Les indicateurs ne sont pas remis en cause et le manque de recul sur une longue période conduit à une gestion routinière, [Saci, 2013].
- Le tableau de bord compare l'état actuel aux objectifs fixés au départ, c'est un outil d'analyse à posteriori qui met en évidence les dysfonctionnements lorsque ces derniers sont affectivement présents, il aide donc seulement à éviter leur aggravation, en aucune manière il ne permet de les prévoir [Keddache et al, 2011]. Ceci est considéré un handicap vu le contexte actuel des entreprises et compétitivité.

Conclusion

Au cours de ce chapitre, nous avons évoqué le pilotage de la concurrence sur le tableau de bord en introduisant quelques notions de base de tableau de bord, ainsi l'ensemble d'indicateurs de performance puis on a abouti aux différentes méthodes de ce dernier. Sur ce fait le tableau de bord constitue un des outils les plus utiles et les plus efficaces pour satisfaire les besoins en matière de performances.

Chapitre III

Etude de cas : ENIEM face au
contexte concurrentiel

Introduction

L'organisation de l'ENIEM a subi un changement important en 1998 le complexe d'appareils ménagers a été segmenté en trois unités : (unité froid, unité cuisson, unité climatisation), L'analyse de cette segmentation est nécessaire pour comprendre la démarche stratégique globale adoptée par l'entreprise.

Dans la présentation de l'ENIEM, premier objet de ce chapitre nous allons prendre en considération les éléments à sa création, à sa mission, à ses objectifs à la structure de son emploi et à son organisation.

Le deuxième objet de ce chapitre sera le fruit de notre recherche qui nous permettra de répondre à notre problématique.

Ce chapitre contient donc l'analyse les opportunités de l'ENIEM, à partir des résultats obtenus du diagnostic stratégique.

Section01 : Caractéristique générale de l'ENIEM et de son activité

Dans cette première section, qui se veut introductive, nous aborderons d'abord le profil de

L'ENIEM : sa création, son organisation structurelle, ses missions et objectifs, et ensuite, nous parlerons de la consistance physique du patrimoine, et enfin de la présentation de ces différents produits.⁶⁸

1. Présentation et historique de l'entreprise ENIEM

Il est essentiel de commencer par la présentation de l'entreprise que nous allons étudier tout de cette partie. L'ENIEM est une entreprise publique de droit algérien constituée le 02 janvier 1983 par le décret n° 83-19 de janvier 1983, mais qui existe depuis 1974 sous tutelle de l'entreprise SONELEC (Société national de fabrication et de montage de matériel électronique). Le 08 Octobre 1989, le statut juridique de l'ENIEM passe entreprise publique (EPE) à celui de société par action (SPA), avec un capital social de 10.279.800.00 DA détenu en totalité (100%) par l'ELEC ELDJAZAIR.

⁶⁸ Documentation interne de l'entreprise ENIEM

Le siège social de l'entreprise se situe au chef-lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou. Elle est également dotée d'une unité de prestations technique, d'unité de production (Froid, Cuisson, Climatisation) et d'une unité commerciale implantées au niveau de la zone industrielle Aissat Idir de Oued-Aissi, distante de 7 Km du chef-lieu de wilaya et s'étalant sur une superficie d'environ 55 hectares.

Depuis plus de 40 ans d'expérience dans la production, «ENIEM est entrée en production à partir de janvier 1977 dont l'activité principale est la fabrication et la commercialisation d'appareils électroménagers ». Que l'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM), a pu construire une image de marque prouvée et une notoriété reconnue. Elle a évolué dans ce domaine et a su convaincre et fidéliser un certain nombre de clients sur toute l'étendue du territoire Algérien.

2. Les missions et objectifs de l'entreprise ENIEM

2.1. Les missions de l'entreprise ENIEM

La mission de l'ENIEM consiste dans la conception, le développement, la fabrication l'assemblage, la vente et la promotion des services après-vente des produits électroménagers.

Vu que l'entreprise elle a une capacité de production considérable et une expérience reconnue dans la fabrication et le développement, elle cherche à avoir un bon repositionnement sur le marché et faire face à ses concurrents.⁶⁹

2.2. Les objectifs de l'entreprise ENIEM

En vue d'accroître la satisfaction de sa clientèle et avoir une amélioration continue de ses produits. L'entreprise ENIEM cherche à atteindre les objectifs suivants :

- Améliorer sa position concurrentielle (suiveur) sur le marché national en améliorant la qualité de ses produits et en suivant l'évolution du marché.
- La réalisation d'une rentabilité financière en augmentant le chiffre d'affaires et maîtriser les coûts de production.
- Déterminer le besoin de marché à moyen et à long terme et conquérir le marché extérieur.
- Maintenir la certification ISO 9001, ISO 14001 et suivre les autres certifications notamment en matière de sécurité et de responsabilité sociale.

⁶⁹ Documentation interne de l'entreprise ENIEM

- Amélioré l'image de marque des produits ENIEM.

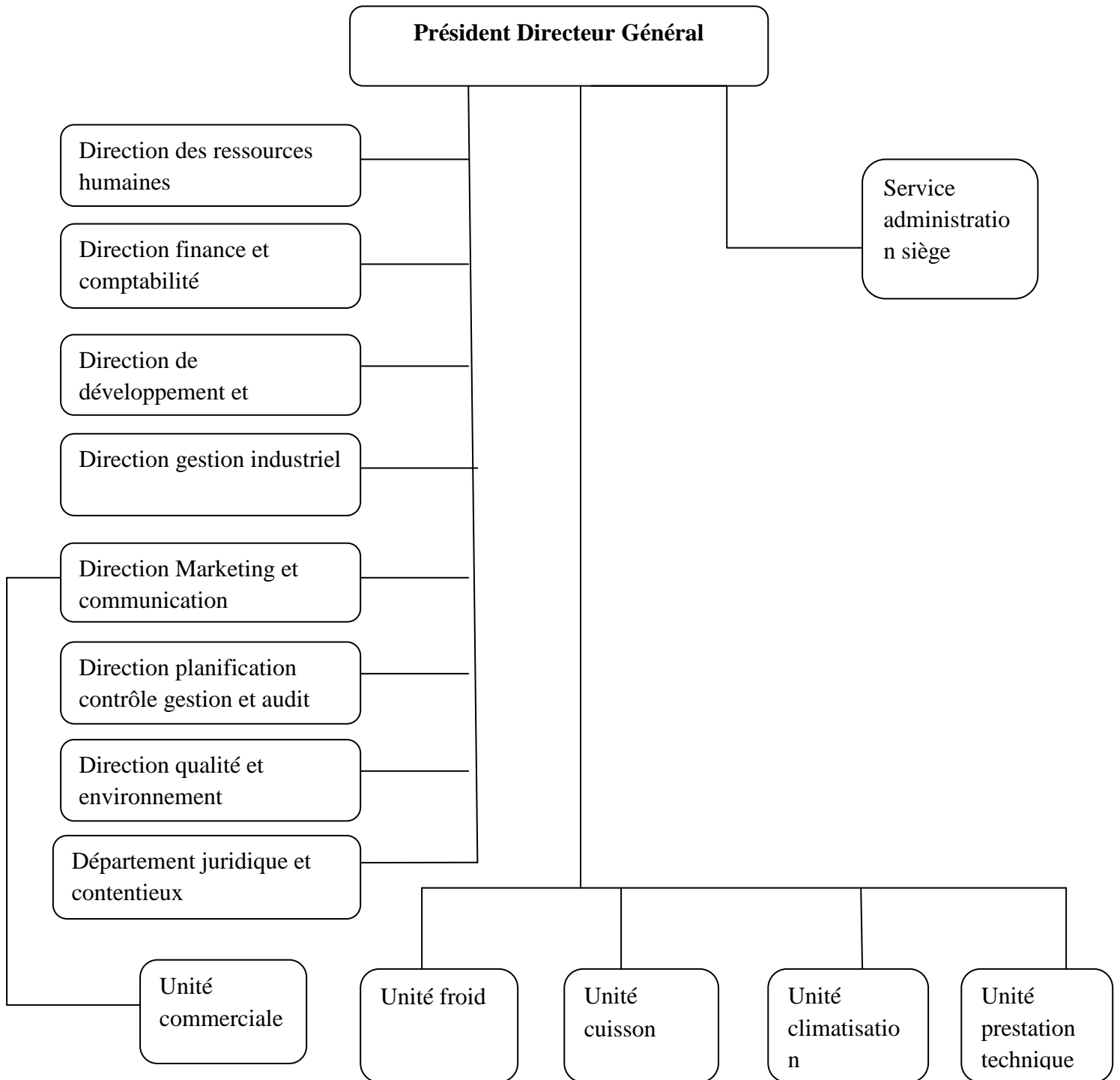
2.3. Les activités de l'ENIEM

- La fabrication des produits électroménagers.
- La vente à travers ses propres moyens et avec un réseau d'agents distributeurs.
- Service après-vente à travers le territoire national par ses techniciens agréés.
- La distribution et l'exportation des produits ENIEM.

3. L'organigramme de l'entreprise ENIEM

L'entreprise ENIEM est composée de cinq Unités et de six Directions chapeautées par un Président Directeur Général, plus les deux filiales FFILAMP et EIMS. L'organisation complète de cette entreprise peut être présentée dans l'organigramme suivant :

Schéma12 : L'organigramme de l'entreprise ENIEM



Source : Documentation interne de l'entreprise ENIEM

3.1. Organisation de l'ENIEM

L'organisation structurelle de l'ENIEM se présente comme suit :⁷⁰

- Le siège social au chef-lieu de la Wilaya de Tizi-Ouzou.
- Le complexe d'appareils Ménagers (CAM) implanté à la zone industrielle AissatIdir de Oued-Aissi.
- L'unité commerciale située à la zone industrielle Aissat Idir de Oued-Aissi.

a. La Direction Général (DG) :

La Direction Général (DG) est l'entité responsable de la stratégie et du développement de l'entreprise. Elle exerce son autorité hiérarchique et fonctionnelle sur l'ensemble des directions et des unités. Le directeur général est assisté par des cadres dirigeants chargés d'assurer les fonctions principales.

b. Le Complexe des Appareils Ménagers (CAM) :

Située à 7km à l'EST de Tizi-Ouzou, l'ENIEM détient des bâtisses industrielles pour les besoins de stockage et de soutien à son exploitation.

Les unités de production disposent d'une autonomie de gestion étendue à l'ensemble des fonctions et son rattachées fonctionnellement à la direction générale. La restructuration du CAM en 1998 a donné lieu à sa réorganisation en trois unités de production spécialisées par produit :

➤ Unité Froid

Elle est spécialisée dans les lignes de fabrication et de montage suivant :

- Une ligne pour les réfrigérateurs table top, petit modèle et réfrigérateurs grand modèle.
- Une ligne pour les congélateurs et les conservateurs.

➤ Unité Cuisson

Cette unité est implantée sur le même site que l'unité froid elle assure la transformation des tôles »assemblage, le traitement et le revêtement des cuisinières. Les modèles fabriqués sont :

⁷⁰ Documentation interne de l'entreprise ENIEM

- Cuisinière quatre 4 feux en tôle émaillé et en tôle inox.
- Cuisinière 5 cinq feux en tôle émaillé grande modèle.
- Les produits encastrables (Fours, plaques de cuisson et hottes)

➤ **Unité climatisation**

Elle est constituée de moyen de production et des lignes de montage suivant :

- Une ligne pour les climatiseurs.
- Une ligne pour les machines à lavé.
- Une ligne pour les chauffe-eau / chauffe-bain.

Les différentes gammes de l'unité climatisation sont :

- Les climatiseurs individuels de type split système de 7000 à 24000 BTU/h.
- Les climatiseurs individuels type fenêtre de 9000 à 18000 BTU/h.
- Les machines à laver d'une capacité de 7 KG.
- Les chauffe-eau / bain : 5 litres et 10 litres.

➤ **Unité prestation technique (UPT)**

Son rôle principal est de fournir des prestations techniques et des services nécessaires aux unités de production. Et le bureau d'engineering est composé d'une équipe d'ingénieurs et techniciens dynamiques expérimentés qui assurent et développent des moyens de production pour l'entreprise avec un effectif de 459 travailleurs. Dont les fonctions qu'assure cette unité son :

- Réparation des outils et des moules.
- Fabrication de pièces de rechange mécanique.
- Conception et réalisation d'outillage.
- Gestion des énergies et des fluides.
- Gestion informatique.
- Sécurité et gardiennage.

➤ **Unité commerciale**

L'unité commerciale située dans la zone industrielle d'Oued-Aissi dans la wilaya de Tizi-Ouzou. Elle assure la distribution des produits ENIEM à partir de ses dépôts de vente, les services après-vente par ses propres moyens et réseau d'agents agréé (plus de 200 à travers le territoire national), cette unité assure aussi les fonctions de soutien à l'unité de production.

3. 2. La consistance physique du patrimoine

Le patrimoine foncier et immobilier de l'ENIEM entreprise mère est constitué au début de l'année 2008, des éléments suivant :⁷¹

- Un siège social au centre de Tizi-Ouzou d'une superficie de 3748 m² avec une surface bâtie avec emprise au sol d'une superficie de 1621 m².
- Un atelier de service après-vente à Ouad-Aissi d'une superficie de 10.000 m² avec une surface bâtie de 4732 m².
- Un local commercial au centre de Tizi-Ouzou d'une superficie de 58 m².
- Un complexe industriel à Oued-Aissi d'une superficie de 41,7 Hectares dont : une surface bâtie de 15,4 Hectares et une surface non bâtie considérée comme espaces verts et servitudes de 26,3 Hectares.

Chacune des unités complexes industrielles de l'ENIEM dispose de bâtiments industriels et de stockage autonomes, mais elles partagent l'utilisation des l'infrastructure communes. La répartition du patrimoine du complexe industriel par unités est donnée dans le tableau suivant :

Tableau 06 : La répartition du patrimoine du complexe industriel par unité

L'Unité (U)=M²

N°	Désignation de l'unité	Surface non bâtie	Surface bâtie	Surface totale
01	Froid	131 139,02	83 636,42	214 775,44
02	cuisson	51 010,86	27 108,22	78 119,08
03	climatisation	19 456,79	10 623,08	30 079,87
04	Prestation technique	59 105,12	31 983,61	91 088,73
05	Commerciale	1 751,21	1 319,67	3 070,88
	Total	262 463,00	154 671,00	417 134,00

Source : Le plan stratégique de redressement de l'ENIEM, Mars 2008. P.09.

⁷¹ HAROUZ Lynda [2012], « Essai d'analyse de stratégie de redressement d'entreprise en difficulté : cas d'entreprise ENIEM », mémoire de magister, Management des entreprises, UMMTO

L'ENIEM dispose aussi de quatre (04) sites industriels excédentaires non exploités consistant en :

- Un par de maintenance d'une superficie de 23.090 m² situé à la sortie Est de Tizi-Ouzou.
- Un Ex-projet de climatiseurs d'une superficie de 39.103 m² situé à Larbaa-Nath-Irathen.
- Un service après-vente Ex-EDIED d'une superficie de 2.930 m² situé à Larbaa-Nath-Irathen.
- Un parc matériel d'une superficie de 18.700 m² situé à la Zone Industrielle de Tala-Athmane.
- Concernant la situation juridique du patrimoine de l'entreprise, ENIEM est propriétaire de l'ensemble des terrains du patrimoine immobilier cité ci-dessus.

4. La gamme des produits de l'entreprise ENIEM

L'ENIEM offre une gamme de produit électroménager variée est composée de plusieurs modèles de réfrigérateurs, de cuisinières, de climatiseurs, et d'autres produits. Cette gamme de produit est variée mais reste insuffisamment diversifiée pour permettre à l'entreprise de faire face à la concurrence des leaders de l'électroménager internationaux.

Les différents produits de la gamme de l'ENIEM sont présentés dans le tableau ci-après.

Tableau n° 07 : Les différents produits de l'ENIEM par unité.

Les unités	Les produits	Les modèles
Froid	Réfrigérateur petit modèle	<ul style="list-style-type: none"> • Réfrigérateur. 160L PB Blanc. • Réfrigérateur. 240L PB Blanc.
	Réfrigérateur grand modèle	<ul style="list-style-type: none"> • Réfrigérateur.320L PB Blanc • Réfrigérateur. FBI-350 ST-A • Réfrigérateur. 350S avec poignée S025 • Réfrigérateur NO-FRST TN 2000 BK R 600a • Réfrigérateur NO-FRST TMF 360WHITE R600 • Réfrigérateur NO-FRST TMF 360 SILVER R600 • Réfrigérateur. SBS U20-GABLANC
	Armoire, congélateur et conservateur	<ul style="list-style-type: none"> • Armoire VBG 1597W • Congélateur 220f • Congélateur R AL 230 • Congélateur. BAHUT 1301 CR • Congélateur. BAHUT 1686 CR • Conservateur. VITRE CHG 420 TV
Cuisson	Cuisinières	<ul style="list-style-type: none"> • Cuisinière 6120 4F BCT-GA • Cuisinière 6520 4F BCT-GA • Cuisinière 6525 4F BCT-GF • Cuisinière 6525 4F BCV-GF • Cuisinière 6555 4F BCV- GF 2FSR • Cuisinière 6555 SF
	Hotte	<ul style="list-style-type: none"> • Hotte casquette • Hotte pyramide • Hotte décorative • Hotte décorative en verre •
	Four et plaque cuisson	<ul style="list-style-type: none"> • Four encastrable • Four encastrable à gaz INOX K • Four encastrable à gaz en VERRE K • Plaque de cuisson en VERRE • Plaque de cuisson en INOX • Plaque de cuisson en VERRE K • Plaque de cuisson en INOX K

Climatisation	Climatiseurs	<ul style="list-style-type: none"> • Climatiseur SPM CS3H-QC R410a • Climatiseur SPM CSH3-12CQ • Climatiseur SPM CSH3-18CQ • Climatiseur SPH CSH3-24QC R 410 a • Armoire climatisation ASTF-H60A5R1/H AUX
	Lavage	<ul style="list-style-type: none"> • Machine à laver F70210MU 7KG BLANCHE • Machine à laver DWD-GNU 1231
	Chauffage et chauffe bain	<ul style="list-style-type: none"> • Chauffe eau 10L GB MODEL JSD 20 B-10 • Chauffe eau 6L GN JSD 12-6 • Chauffe bain 10 GN JSD 20-10 MOTU • Chauffe bain 06L GN PF 0512A/POWTEK • Radiateur gaz naturel S 145.G • Radiateur gaz naturel ZRB 03B. 14KW • Radiateur gaz naturel ZRB 02B. 10KW

Source : Documentation interne de l'entreprise ENIEM.

❖ **Commentaire :**

La gamme des produits de l'ENIEM se compose de neufs (09) modèles de réfrigérateurs, de quatre (04) congélateurs, d'un (01) conservateur et d'une (01) armoire, et pour unité cuisson se compose de six (06) modèles de cuisinières tout feu et de quatre (04) hotte de différente modèle [pyramide, casquette...] ainsi de trois (03) modèle de four à gaz en inox et en verre et de quatre (04) plaque modèles de cuisson en inox et en verre.

Pour la climatisation entreprise ENIEM dispose de quatre (04) modèles climatiseurs et une (01) armoire climatisation, pour lavage contiens deux (02) machine à laver. Enfin quatre modèles de chauffe bain/eau au gaz naturel ou gaz butane, plus trois (03) modèle de radiateurs au gaz naturel

L'entreprise ENIEM produisent initialement 46 produit (Froid, chaud), mais suite à une décision inattendue des pouvoirs publics d'arrêter l'importation des produits à partir de collection CKD/ SKD à partir de fin 2019. L'entreprise a été contrainte d'abandonner 29 produits et garder que 17 produits, Voir le tableau ci-après :

Tableau08 : Les produits restants de l'entreprise ENIEM par unité.

Les unités	Les produits	Les modèles
Froid	Réfrigérateur petit modèle	<ul style="list-style-type: none"> • Réfrigérateur. 160L PB Blanc • Réfrigérateur. 240L PB Blanc
	Réfrigérateur grand modèle	<ul style="list-style-type: none"> • Réfrigérateur. 320L PB Blanc • Réfrigérateur. FBI-350 ST-A • Réfrigérateur. 350S avec poignée S025
	Armoire, congélateur et conservateur	<ul style="list-style-type: none"> • Armoire VBG 1597W • Congélateur 220f • Congélateur R AL 230 • Congélateur. BAHUT 1301 CR • Congélateur. BAHUT 1686 CR • Conservateur. VITRE CHG 420 TV
Cuisson	Cuisinières	<ul style="list-style-type: none"> • Cuisinière 6120 4F BCT-GA • Cuisinière 6520 4F BCT-GA • Cuisinière 6525 4F BCT-GF • Cuisinière 6525 4F BCV-GF • Cuisinière 6555 4F BCV- GF 2FSR • Cuisinière 6555 SF

Source : Etablit par nos soins à partir du questionnaire et des données de l'ENIEM


4.1. Fiche technique des produits

Tableau09 : la fiche technique de quelque produit de l'ENIEM⁷²

les unités	Les produits	caractéristiques
Froids	<ul style="list-style-type: none"> • Réfrigérateur 160 L 	<ul style="list-style-type: none"> - Volume brut (L) 160 - Volume réfrigération(L) 105 - Volume congélation (L) 14 - Nombre de porte 1 réversible - Dégivrage manuel - Nombre d'étoile 2 - Gaz réfrigérant R-134a - Dimension nette H*P*L (mm) 840*640*550 - Poids net (kg) 40
	<ul style="list-style-type: none"> • Réfrigérateur 240 L 	<ul style="list-style-type: none"> - Volume brut (L) 240 - Volume réfrigération 174 - Volume congélation 18 - Nombre de porte 1 réversible - Dégivrage manuel - Nombre d'étoile 2 - Gaz réfrigérant R-134a - Dimension nette H*P*L (mm) 1205*640*550 - Poids net (kg) 48 - Couleur blanc et gris
	<ul style="list-style-type: none"> • Réfrigérateur 350 S 	<ul style="list-style-type: none"> - Volume brut (L) 350 - Volume réfrigération 297 - Volume congélation 34 - Nombre de porte 1 réversible - Dégivrage manuel - Nombre d'étoile 2 - Gaz réfrigérant R-134a - Dimension nette H*P*L (mm) 1650*748*590 - Poids net (kg) 65 - Couleur blanc

⁷² Documentation interne de l'entreprise ENIEM

	<ul style="list-style-type: none"> • Réfrigérateur 320 L • Réfrigérateur TN-2000 • Réfrigérateur HD 520 FW/FWS 	<ul style="list-style-type: none"> - Volume brut (L) 320 - Volume réfrigération 229 - Volume congélation 82 - Nombre de porte 2 réversible - Dégivrage manuel - Nombre d'étoile 2 - Gaz réfrigèrent R-134a - Dimension net H*P*L (mm) 1650*748*590 - Poids net (kg) 71 - Couleur blanc - Volume brut (L) 540 - Volume compartiment réfrigération 314 - Volume compartiment congélation 133 - Nombre de portes 2 ouvertures à droite - Thermostat réglable - Nombre d'étoile 3 - Type de refroidissement No Frost - Classe climatique A - Classe climatique ST - Gaz réfrigèrent R-600a - Dimension net H*P*L 1800*750*720 (mm) - Poids net (kg) 83 - Couleur blanc/ gris - Volume utile (L) 371 - Volume compartiment réfrigération 281 - Volume compartiment congélation 90 - Nombre de portes 2 ouvertures à droite - Thermostat mécanique - Dégivrage automatique - Nombre d'étoile 3 - Type de refroidissement No Frost - Classe énergétique B - Classe climatique ST - Gaz réfrigèrent R-134a
--	--	--

	<p> Conservateur</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Volume brut : 500,400 et 300 L - Température : -18° à -23° - Fermeture avec clé.
<p>Cuisson</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Cuisinière 6120 ❖ Cuisinière 6520/6525 ❖ Cuisinière 6550/6560 ❖ Four encastrable k ❖ Plaque de cuisson k 	<ul style="list-style-type: none"> - 4 feux - Couvercle en tôle - Four avec thermostat réglable - Tourne broche - Grilloir - Dimension : 60*60*850 - 4 feux - Couvercle on tôle / verre - Four avec thermostat réglable - Tourne broche - Grilloir. - Plaque autonettoyantes - Allumage électrique - Minuterie - Dimension (cm) : 60*60*85 - 4 feux (2 semi-rapides, 1rapide et 1 auxiliaire) - Couvercle en verre - Allumage électrique - Four avec thermostat réglable. - Tourne broche - Grilloir - Eclairage intérieur - Plaques autonettoyantes - Dimension : 60*60*85 - Couleur : blanche, noir et Inox - Type du four : Gaz et gaz - Volume du fur 58 L

	<p>➤ Hotte pyramide</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Puissance d'aspiration : 400m³/h - 2 filtres métalliques - 2 filtres à charbon - Clapet anti-retour - Hotte pyramide 60cm en inox - 1 moteur, 1 turbine et 3 vitesses - Commande mécanique : boutons poussoirs éclairage intérieur avec 01 lampe (LED) de 2W - Niveau sonore : 52db - Puissance d'aspiration : 600m³/h - 2 filtres métalliques - 2 filtres à charbon - Clapet anti-retour
<p>Climatisation</p>	<p>✓ Lave linga aqua 7002s</p> <p>✓ Lave linge f70210mu</p> <p>✓ Lave linge DWD-GNU1231</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Capacité de lavage : 7kg - Vitesse d'Essorage : 1200Tr/M - 12 programmes automatiques - Classe énergétique : A++ - Couleur : blanche et grise - Capacité de lavage : 7kg - Vitesse d'essorage : 1200tr/m - 14 programmes automatiques - Classe énergétique : A++ - Couleur : blanche et grise - Capacité de lavage : 7kg - Vitesse d'essorage : 1400Tr/M - 16 Programmes automatiques - Classe énergétique : A+++ - Couleur : blanche et grise

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Armoire de climatisation ○ Climatiseur SPM CSH ▪ Chauffe eau 	<p>Puissance : 48000 et 60000 BTU</p> <ul style="list-style-type: none"> - Réversible - Classe climatique : T3 - Redémarrage automatique - Système de déshumidification - Dégivrage automatique - Gaz : R22 et R-410 <p>Puissance :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 9000 BTU (1 CV) - 12000 BTU (1,5 CV) - 18000 BTU (2 CV) - 240000 BTU (2,5 CV) <ul style="list-style-type: none"> - Classe énergétique : A - Classe climatique : T3 - Gaz : R 410a <ul style="list-style-type: none"> - Débit d'eau : 1L et 6L - Diamètre cheminé (mm) : 110,90 - Minuterie de 20 minutes - Protection thermique - Protection antigel
--	---	---

❖ **Commentaire :**

Aujourd'hui, les produits électroménagers par son usage, est devenu indispensable et un compagnon quotidien pour tout ménage recherchant plus de confort et du bien-être, continu même de remplir dans certaines sociétés, le rôle de répondre efficacement aux besoins de client.

L'entreprise nationale des industries de l'électroménager ENIEM dispose des différents produits dans les différentes unités (froids, climatisations, cuisson) ;

Comme on constate dans le tableau ci-dessus l'entreprise ENIEM dans l'unité froide dispose de neuf (09) modèles de **réfrigérateur** avec différents types et volume, de couleur, de nombre de porte, dimension...

ENIEM fabrique deux (02) types de réfrigérateur qui sont :

- petit modèle (le réfrigérateur 160L et 240L) avec différente caractéristique (Volume brut, volume de réfrigérateur, et volume congélation, nombre de porte, nombre d'étoile et couleur et la dimension nette).
- Par rapport au réfrigérateur grand modèle énième fabrique sept (07) modèle ya (le réfrigérateur 350S, réfrigérateur 320 L, réfrigérateur TN-2000, réfrigérateur HD 520 FW/FWS, réfrigérateur TN-2000 BK, réfrigérateur HD 663, réfrigérateur SIDE By SIDE), avec différente caractéristique de (volume, nombre de porte volume e congélation et couleur...etc.

Exemple : **réfrigérateur 350 S** contient :

Volume brut (L) 350, Volume réfrigération 297, Volume congélation 34, Nombre de porte 1 Réversible, Dégivrage manuel, Nombre d'étoile 2, Gaz réfrigérant R-134a Dimension nette H*P*L, (mm) 1650*748*590, Poids net (kg) 65, Couleur blanc.

Pour les congélateurs dispose de trois (03) congélateur sont: Congélateur 220 F, Congélateur coffre al 230, Congélateurs coffres, avec différents caractéristiques (volume, le poids Net, dimension, pouvoir de congélation) mais contiens tous la même couleur qu'est couleur blanche. Et un seul produit de conservateur qui compose d'une porte coulissante, fermeture avec clé Volume brut : 500,400 et 300 L voire le **tableau n°09**

Ensuit pour l'unité cuisson ENIEM compose de trois (03) cuisinière qui sont : Cuisinière 6120, Cuisinière 6520/6525, Cuisinière 6550/6560 mais avec différente caractéristique (couvercles sois en verre/ tôle, couleur, dimension, feux..)

Exemple :

Cuisinière 6550/6560 compose :

4 feux (2 semi-rapides, 1 rapide et 1 auxiliaire), Couvercle en verre, Allumage électrique, Four avec thermostat réglable, Tourne broche, Grilloir, Eclairage intérieur, Plaques autonettoyantes, Dimension : 60*60*85, Couleur : blanche, noir et inox. Pour les fours on a four encastrable, four encastrable en gaz inox, four encastrable K.

Pour les plaques cuisson, on a plaque de cuisson K, plaque de cuisson inox S

Exemple :

Plaque de cuisson inox S contiens :

Table de travail en acier inoxydable, 4 bruleurs à gaz, Commande mécanique, Sécurité thermocouple, Allumage intégré, Grille en acier, Facile à nettoyer, Dimensions du produit longueur*largeur (mm) 590*510, Dimensions d'installation longueur*largeur (mm) 560*490.

Produit hotte englobe plusieurs modèles on peut citer (hotte décorative en verre, hotte casquette, hotte décorative, hotte pyramide) avec différente caractéristique (niveau sonore, puissance d'aspiration, éclairage)

Exemple :

Hotte décorative ses caractéristique sont :

Hotte décorative 60cm en acier émaillé noir, 1 moteur, 1 turbine et 3 vitesses, Commande mécanique : boutons poussoirs, Eclairage intérieur avec 01 lampe (LED) de 2W, Puissance d'aspiration : 400m³/h, 2 filtres métalliques, 2 filtres à charbon, Clapet anti-retour

Enfin par apport a l'unité de climatisation on remarque dans le tableau ci-dessus trois (03) type de machine à laver sont (Lave linge aqua 7002s, Lave linge f70210mu, Lave linge DWD-GNU1231) de différente vitesse d'essorage et nombre de programme mais elles ont la même couleur, et même capacité de lavage.

Exemple :

Lave linge DWD-GNU1231 ses caractéristique :

Capacité de lavage : 7kg, Vitesse d'essorage: 1400Tr/M, 16 Programmes automatiques, Classe énergétique : A+++ , Couleur : blanche et grise

Par rapport au climatiseur on a Climatiseur SPM CSH, et une armoire climatisation avec des différentes caractéristiques. Et chauffe eau de 1L et 6L.

- Pour plus d'information voir le tableau n°09

Section02 : Situation actuelle de l'entreprise ENIEM

Dans cette section on va se focaliser sur l'analyse de l'évolution du chiffre d'affaire (quantité / valeurs) par produit de différents unités, pour cette analyse nous avons tout d'abord choisi la période sur laquelle sera porté notre analyse. Cette période s'étale entre 2015 et 2019. Ensuite nous avons opté pour l'analyse de la taille de marché de l'entreprise ENIEM

1. L'analyse l'évolution du chiffre d'affaire**Tableau n°10 : l'évaluation chiffre d'affaire par valeurs**Unités en DA⁷³

PRODUITS	2015	2016	2017	2018	2019
	VALEURS	VALEURS	VALEURS	VALEURS	VALEURS
REF 160 L PB	67 113	20 882	32 128	91 968	43 066
REF 160 L PB Noire				302	23
REF 240 L PB	120 647	57 308	60 316	33 772	34 768
REF 240 L PB Gris	5 700	6 013	19 390	17 814	4 579
Conservateur PM PB FR 1400 VB	41 057	138		392	
Conservateur GM PB FR 1600 VB	3 107		9 095	1 399	
Conservateur GM 420 TV	46 702	13 665	14 309	37 003	25 750
Cons,GM D300		5 444	2 059	670	330
Cons,GM D400		10 995	31 356	12 401	684
Cons GM D500	19 882	104 951	25 861	82 217	477
Conservateur 1301 VITRE	3 469			0	
S/Total	307 677	219 396	194 515	277 938	109 675
REF 350 S PB Nlle Peinturent	424 962	239 514	7 634	0	
REF 350 S PB N,Poignée		158 936	17 213	68 876	79 386
REF FB 1 - 350 S		640	35 117	59 934	5 480
REF 300 D PB	22		24	1 357	
REF 320 L	373 851	371 275	201 145	80 406	39 920
REF FB 2 - 340 S		550	55 798	74 106	36 696
REF MINIBAR Blanc 50W					8 960
REF RS 218	862	106 426	43 535	409	

⁷³ Documentation interne de l'entreprise ENIEM

COMB 290 C PB	107	26			
CONG 220 F PB	108 275	163 278	212 786	273 960	110 382
REF no frost	276 691	44 931	2 174		399
REF no frost 520 FW.W Midea Bland	74 690	179 462	76 894	9 411	
REF no frost 520 FW.S Midea Gris	39 404	50 128	87 613	761	
REF NO FROST HD 520 FW W P/INTEGR			11 125	129 294	80 297
REF NO FROST HD 520 FW S P/INTEGR			32 072	117 151	1 210
REF NO FROST HD 520 FW SS P/INTEGR				43 527	110 646
REF NO FROST TMF.360 W			0	43 747	48 892
REF NO FROST TMF.360 S			0	55 616	88 829
REF NO FOST TMF 360 BLANC R 600					28 411
REF NO FOST TMF 360 GRIS R 600					92 146
REF NO FROST TN 2000 S			62 897	11 732	2 496
REF NO FROST TN 2000 W			45 410	7 241	3 560
REF NO FROST TN 2000 BK			116 252	23 610	5 171
REF NO FROST TN 2000 S R600A			0	33 627	44 629
REF NO FROST TN 2000 W R600 A			0	12 744	63 832
REF NO FROST TN 2000 BK R600 A			0	54 835	66 583
REF NO FROST TN 1600 W			8 727	304	
REF NO FROST TN 1600 S			7 972	452	
REF NO FROST HD 663 FWEN W					79 061
REF NO FROST HD 663 FWEN SS					82 230
S/Total	1 298 864	1 315 166	1 024 388	1 103 101	1 079 216
Cong/B1301	86 153	56 368	52 349	56 850	76 842
#REF!			8 530	11 822	
Cong/B1686	181 993	201 317	128 917	176 070	13 781
#REF!			77 383	11 280	2 414
Cong/B1686 AS				0	

Cong bahut AI 230 C7	27 980	6 990	31 377	8 429	5 109
Cong bahut AI 230 C7 R 600A					
Cong bahut AI 570 C7	36 250	2 949	1 283	0	
REF 520 L ADE	15 143	17 777	2 452	0	
REF 520 L SDE P.B	13 100	20 625	824	0	
REF side by side	22 977	2 472	10 586	17 354	9 234
REF side by side H 666 WEN	6 138	3 776	211	0	
Armoire vitrée 1597 N avec affiche	63 172	59 781	29 685	4 416	220
Armoire vitrée	1 414	5 435	55	55	165
ARMOIRE VITREE VBG 1597 W			47 168	26 907	3 029
ARMOIRE VITREE VBG 1597 W HABI			507	31 425	46 213
Armoire vitrée avec afficheur SC 600		4 893	1 564	1 757	75
Armoire vitrée avec afficheur SC 505		1 584	4 083	2 642	5 608
ARMOIRE VITREE VGB 3700			8 681	1 510	
REF 350 S VITREE					3 194
#REF!			18 520	2 158	
S/Total	454 319	383 967	424 175	352 674	165 883
S/Total Produits Froid	2 060 861	1 918 529	1 643 078	1 733 714	1 354 774
CUIS 6110	17				
CUIS 6120	59 331	46 107	29 908	22 433	26 962
CUIS 6500				0	20
CUIS 6510				0	62
CUIS 6520L	550 798	397 776	159 155	61 194	37 026
CUIS 6520 SF					
CUIS 6520L NCV		44 596	64 512	31 789	11 715
CUIS 6520L NCT		25 266	37 365	25 264	7 143
CUIS 6520 BCV			7 391	8 785	
CUIS 6525L	83 702	23 433	65 945	56 864	24 210
CUIS 6525 BCV		552	6 725	90 657	27 725
CUIS 6530L	24			0	
CUIS 6535 Inox	118 367	83 280	67 023	34 710	4 918
CUIS 6540 Inox	79	28 884	57	0	
CUIS 6545 Inox	23 868	71 192	35 076	30 587	32 628
CUISINIERE ,6550 4 FX N C V			44 150	74 979	62 179
CUISINIERE ,6550 4					

FX N C V SF					
CUISINIÈRE ,6555 4 FX			14 728	33 361	77 020
CUISINIÈRE ,6555 4 FX SF					
CUISINIÈRE ,6560 4 FX			29 178	89 839	96 277
CUISINIÈRE ,6560 4 FX SF				0	6 218
CUIS 8210	42 286	25 100	21 348	13 526	558
PLAQUE DE CUISSON	142	243	871	830	379
FOUR ENCASTRABLE					28 786
TABLE DE CUISSON EN VERRE					13 723
TABLE DE CUISSON INOX					3 990
HOTTE DE CUISSINE					13 682
MICRO ONDE MW-E 20L					
MICRO ONDE MW-E 26L					
S/Total Produits Cuisson	878 613	746 428	583 431	574 818	475 221
CLIM SPLIT XLM 07	6 729	2 849	7 007	708	
CLIM SPLIT XLM 09	98 290	87 006	104 244	60 802	158 532
CLIM SPLIT XLM 12	286 635	209 001	188 532	476 047	481 465
CLIM SPLIT XLM 18000 50 HZ	409 758	322 014	251 874	711 973	607 825
CLIM SPLIT XLM18000 60 HZ	37 487	27 883	33 313	0	178 294
CLIM Monobloc 18000 BTU 50 HZ	71 034	3 439		0	
CLIM Monobloc 18000 BTU 60 HZ	36 382	584		0	
CLIM SPLIT XLM 24	79 686	59 663	83 502	129 536	73 884
Cent.Aut.Clim 48 à 50 000 BTU	46 683	58 631	46 865	87 891	172 033
Cent.Aut.Clim 50 à 60 000 BTU	73 940	69 955	58 728	103 343	175 288
S/Total	1 146 625	841 024	774 065	1 570 301	1 847 322
MAL DWW 11	311 713				
MAL MFG - 70 BLANCHE	142 128	276 616	207 001	156 458	193 977
MAL MFG-70 GRISE		34 578	72 577	142 062	296 235
MAL MFG-70 NOIR					
CHAUFFE BAIN	292 820	257 663	243 820	289 784	248 435

Chauffe bain 10L G.NATUREL	259 189	254 487	202 675	214 479	159 315
Chauffe bain 10L G.BUTANE	33 631	3 176	5 106	8 920	41 355
Chauffe bain 06L G.NATUREL			36 039	66 386	47 764
CHAUDIERE SL - DC 24					
R G N	472 124	220 666	313 031	253 190	338 538
RGN M 127	430 458	24 414	2 543	4 132	21
RGN M 128		148 229	221 606	9 012	2 074
RGN 2,98 ASQ	56	709	19	2 329	
RGN ZRB 02 B A/AFF 10 KW					17 696
RGN ZRB 03 B A/AFF 14 KW					26 035
RADIATEUR GAZ NATUREL 145 G 14KW Noir					1 738
RADIATEUR GAZ NATUREL S 120 G					
RGN JK 2788 B	41 609	47 313	88 863	81 323	1 835
RADIATEUR GAZ NAT M 148				138 490	56 970
RADIATEUR GAZ NAT S.145.G				17 905	232 169
S/Total	1 218 785	789 522	836 429	841 495	1 077 184
S/Total Produits Climatisation	2 365 410	1 630 547	1 610 494	2 411 796	2 924 506
TOTAL GENERAL	5 304 884	4 295 504	3 837 003	4 720 328	4 754 501

Source : Documentation inter de l'entreprise ENIEM.

Commentaire :

L'analyse l'évolution du chiffre d'affaire de l'entreprise ENIEM enregistre une baisse considérable, ce qui a engendré une détérioration de la rentabilité l'ENIEM avait du mal à maintenir ses produits et ses parts de marché face à la concurrence accrue des autres producteurs de l'électroménager.

Comme on constate dans le tableau l'évolution du chiffre d'affaire des différents produits de l'ENIEM par valeur pour la période 2015 à 2019, le total du chiffre d'affaire global pour l'unité fiord qu'englobe (réfrigérateurs GM et PM, conservateurs, congélateurs, armoires)

avec les différents modèles on voit une baisse importante de **2 060 861** en [2015] **1 354 774** en [2019] et même une disparition de quelques produits comme **congélateur bahut AI 570 C7** et **réfrigérateur 520 L SDE P.B**, malgré l'introduction de nouveaux produits tels que un réfrigérateur **NO FROST TN 2000BK R600 A** .

Pour les produits cuisson (cuisinières, plaque de cuisson, four, hotte de cuisine, table de cuisson) on observe depuis le tableau que ya une baisse considérable de valeurs du chiffre d'affaire pour toute les années de **878 613** en [2015] à **475 221** en [2019] même si l'entreprise ENIEM produisent des nouveaux produits tels **FOUR ENCASTRABLE, HOTTE DE CUISSINE, TABLE DE CUISSON INOX**, quand même a vue un déclin élevé.

Par ailleurs pour l'unité climatisation (climatiseurs, machine à laver, chauffe bain, radiateurs) on remarque que y'a une amélioration énorme du chiffre d'affaire global des différents produits, l'évolution du chiffre d'affaire par valeur est passé de **2 365 410** en [2015] à **2 924 506** en [2019] cette amélioration est le résultat des nouveaux produits introduits à partir de 2018 comme **RADIATEUR GAZ NAT S. 145.G**

Tableau n°11 : l'évaluation de chiffre d'affaire par quantité

PRODUITS	2015	2016	2017	2018	2019
REF 160 L PB	3 989	1 205	1 837	4 467	1 971
REF 160 L PB Noire				14	1
REF 240 L PB	7 249	3 266	3 447	1 681	1 536
REF 240 L PB Gris	323	327	1 071	844	206
REF 240 L PB Noir					
Conservateur PM PB FR 1400 VB	1 207	5		13	0
Conservateur GM PB FR 1600 VB	84		286	44	
Conservateur GM 420 TV	1 171	342	348	797	552
Cons,GM D300		123	46	15	7
Cons,GM D400		241	680	265	15
Cons GM D500	389	2 227	589	1 739	10
Conservateur 1301 VITRE	123				
Conservateur 1571 VITRE					
S/Total	14 535	7 736	8 304	9 879	4 298
REF 350 S PB Nille Peinturent	21 346	11 787	335		
REF 350 S PB N,Poignée		7 803	755	2 979	2 618
REF FB 1 - 350 S		22	1 205	2 059	186
REF 300 D PB	1		1	50	
REF 320 L	15 420	15 114	8 097	2 647	1 113
REF FB 2 - 340 S		18	1 793	2 414	1 197
REF MINIBAR Blanc 50W					700
REF RS 218	6	781	321	3	
COMB 290 C PB	4	1			
CONG 220 F PB	4 639	6 498	7 570	9 793	3 812
REF no frost	7 245	999	49		9
REF no frost 520 FW.W Midea Bland	1 964	4 009	1 709	208	
REF no frost 520 FW.S Midea Gris	988	1 104	1 917	16	
REF NO FROST HD 520 FW W P/INTEGR			245	2 836	1 751
REF NO FROST HD 520 FW S P/INTEGR			690	2 429	26
REF NO FROST HD 520 FW SS P/INTEGR				892	2 222
REF NO FROST HD 520 FW W A/R600 A					
REF NO FROST HD 520 FW SS A/R600 A					
REF NO FROST TMF.360 W			0	955	1 043
REF NO FROST TMF.360 S			0	1 181	1 843
REF NO FOST TMF 360 BLANC R 600					600

REF NO FOST TMF 360 GRIS R 600					1 891
REF NO FROST TN 2000 S			1 260	236	45
REF NO FROST TN 2000 W			929	149	68
REF NO FROST TN 2000 BK			2 212	453	93
REF NO FROST TN 2000 S R600A			0	654	834
REF NO FROST TN 2000 W R600 A			0	253	1 225
REF NO FROST TN 2000 BK R600 A			0	1 023	1 187
REF NO FROST TN 1600 W			201	7	
REF NO FROST TN 1600 S			179	10	
REF NO FROST HD 663 FWEN W					1 500
REF NO FROST HD 663 FWEN SS					1 502
REF NO FROST HD 663 FWEN BK					
Ref no frost TN 1800					
S/Total	51 613	48 136	29 468	31 247	25 465
Cong/B1301	2 558	1 521	1 433	1 549	2 029
#REF!			237	316	
Cong/B1686	5 032	5 152	3 255	4 503	345
#REF!			1 959	260	60
Cong/B1686 AS					
Cong bahut AI 230 C7	953	227	1 011	270	138
Cong bahut AI 230 C7 R 600A					
Cong bahut AI 570 C7	880	70	31		
REF 520 L ADE	452	499	69		
REF 520 L SDE P.B	360	575	23		
REF side by side	241	24	102	163	76
REF side by side H 666 WEN	62	36	2		
REF side by side W R 600A					
REF side by side S R 600A					
CONG FC 900					
Armoire vitrée 1597 N avec affiche	1 143	1 075	535	79	4
Armoire vitrée	27	111	1	1	3
ARMOIRE VITREE VBG 1597 W			894	488	54
ARMOIRE VITREE VBG 1597 W HABI			9	540	780
ARMOIRE VITREE VBG 1597 W R600A					
Armoire vitrée avec afficheur SC 600		64	21	24	1
Armoire vitrée avec afficheur SC 505		22	53	38	82
ARMOIRE VITREE VBG 3700			70	12	
REF 350 S VITREE					77
#REF!			446	52	
S/Total	11 708	9 376	10 151	8 295	3 649

S/Total Produits Froid	77 856	65 248	47 923	49 421	33 412
CUIS 6100					
CUIS 6110	1				
CUIS 6120	3 055	2 224	1 437	1 077	1 243
CUIS 6120 SF					
CUIS 6500					1
CUIS 6510					3
CUIS 6520L	23 839	16 537	6 589	2 534	1 514
CUIS 6520 SF					
CUIS 6520L NCV		1 632	2 432	1 183	437
CUIS 6520L NCT		939	1 405	929	263
CUIS 6520 BCV			305	362	
CUIS 6525L	3 525	939	2 657	2 267	971
CUIS 6525 BCV		21	249	3 751	1 109
CUIS 6530L	1				
CUIS 6535 Inox	4 320	2 984	2 411	1 254	178
CUIS 6540 Inox	3	1 057	2		
CUIS 6545 Inox	869	2 451	1 187	1 045	1 128
CUISINIERE ,6550 4 FX N C V			1 543	2 594	2 161
CUISINIERE ,6550 4 FX N C V SF					
CUISINIERE ,6555 4 FX			509	1 233	2 669
CUISINIERE ,6555 4 FX SF					
CUISINIERE ,6560 4 FX			970	2 959	3 119
CUISINIERE ,6560 4 FX SF					196
CUIS 8210	1 609	961	782	437	19
PLAQUE DE CUISSON	19	37	131	105	50
FOUR ENCASTRABLE					831
TABLE DE CUISSON EN VERRE					720
TABLE DE CUISSON INOX					256
HOTTE DE CUISSINE					1 186
MICRO ONDE MW-E 20L					
MICRO ONDE MW-E 26L					
S/Total Produit Cuisson	37 241	29 782	22 609	21 730	18 054
CLIM SPLIT XLM 07	275	110	329	28	
CLIM SPLIT XLM 09	3 708	3 203	3 924	2 126	4 541
CLIM SPLIT XLM 12	9 286	6 638	5 591	13 560	12 801
CLIM SPLIT XLM 18000 50 HZ	9 840	7 685	6 106	15 888	12 834
CLIM SPLIT XLM18000 60 HZ	1 000	565	682		2 801
CLIM Monobloc 18000 BTU 50 HZ	1 774	70			
CLIM Monobloc 18000 BTU 60 HZ	626	16			
CLIM SPLIT XLM 24	1 440	1 091	1 566	2 287	1 179
Cent.Aut.Clim 48 à 50 000 BTU	412	439	322	611	1 118

Cent.Aut.Clim 50 à 60 000 BTU	592	456	371	644	1 059
S/Total	28 953	20 273	18 891	35 144	36 333
MAL DWW 11	11 314				
MAL MFG - 70 BLANCHE	4 667	8 450	6 241	4 769	5 692
MAL MFG-70 GRISE		973	2 030	4 163	8 318
MAL MFG-70 NOIR					
CHAUFFE BAIN	27 880	24 526	24 620	28 226	23 127
Chauffe bain 10L G.NATUREL	24 713	21 473	19 077	18 882	13 456
Chauffe bain 10L G.BUTANE	3 167	3 053	483	830	3 857
Chauffe bain 06L G.NATUREL			5 060	8 514	5 814
CHAUDIÈRE SL - DC 24					
R G N	20 091	10 308	14 679	12 351	15 198
RGN M 127	20 088	1 102	119	194	1
RGN M 128		6 982	10 431	416	98
RGN 2,98 ASQ	3	38	1	125	
RGN ZRB 02 B A/AFF 10 KW					764
RGN ZRB 03 B A/AFF 14 KW					955
RADIATEUR GAZ NATUREL 145 G 14KW Noir					79
RADIATEUR GAZ NATUREL S 120 G					
RGN JK 2788 B	1 983	2 186	4 128	4 015	92
RADIATEUR GAZ NAT M 148				6 743	2 609
RADIATEUR GAZ NAT S.145.G				858	10 600
S/Total	63 952	44 257	47 570	49 509	52 335
S/Total Produit Climatisation	92 905	64 530	66 461	84 653	88 668
TOTAL GENERAL	208 002	159 560	136 993	155 804	140 134

Source : Documentation interne de l'entreprise ENIEM.

❖ Commentaire :

Dans ce point on va analyser l'évolution du chiffre d'affaire par quantité de l'entreprise ENIEM qu'est présenté dans le tableau ci-dessus. Alors pour l'unité froid qui contiens (réfrigérateurs GM et PM, conservateurs, congélateurs, armoires) on constate que la quantité des produits sont on baisse de **77 856** en [2015] à **33 412** en [2019] ainsi la disparation de beaucoup de produits tels que **le réfrigérateur 350 S PB Nlle Peinture** en [2015] sa quantité a été de **21 346** puis en [2019] il n'existe plus, même si l'entreprise ENIEM produisent

d'autres nouveaux produits à partir de [2018] comme **réfrigérateur NO FROST TN 2000 S, conservateur HD 439 C**.

Les responsables de l'entreprise ENIEM ont fait une erreur d'abonder les deux produits qui sont (réfrigérateur 350 s pb nlle peinture et réfrigérateur 320 L) et les remplacer par (réfrigérateur fb 1- 350 s et réfrigérateur fb 2 340 s) car les deux premiers produits sont trop demandés sur le marché.

Pour l'unité cuisson (cuisinières, plaque de cuisson, four, hotte de cuisine, table de cuisson) toujours un déclin de la quantité même après l'intégration des nouveaux produits en [2017]. Comme on constate le chiffre d'affaire passe de **37 241** en [2015] à **18 054** en [2019] ainsi on remarque que **la cuisinière 6520L**, elle a été produit phare en [2015]

Par ailleurs les produits de climatisation qu'englobe (climatiseurs, machine à laver, chauffe bain, radiateurs) on observe que les climatiseurs enregistrent une évolution positive de **28 953** en [2015] à **36 333** en [2019]. Pour la machine à laver et chauffe bain ainsi que le radiateur on constate une baisse importante et la disparition de différents produits comme **Machine à laver MFG-70 NOIR, Radiateur ZRB 02 B A / AFF 10 KW**.

2. Analyse par gamme de produit

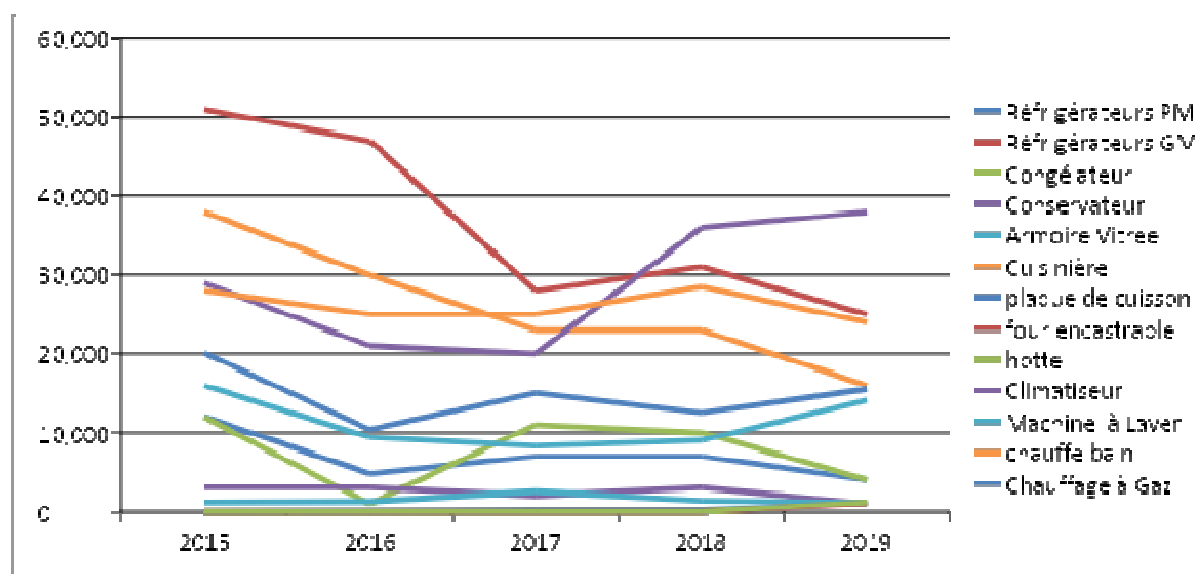
Tableau n°12 : la gamme des produits⁷⁴

	2015	2016	2017	2018	2019
Réfrigérateurs PM	12 000	4 800	7 000	7 000	4 000
Réfrigérateurs GM	51 000	47000	28000	31000	25000
Congélateur	12 000	1000	11000	10000	4000
Conservateur	3 000	3 000	2 000	3 000	1 000
Armoire Vitrée	1 200	1300	2500	1400	1100
Cuisinière	38 000	30000	23000	23000	16000
plaque de cuisson	0	50	150	150	1 100
four encastrable	0	0	0	0	1 000
Hotte	0	0	0	0	1200
Climatiseur	29 000	21 000	20 000	36 000	38 000
Machine à Laver	16000	9400	8300	9000	14100
chauffe bain	28000	25000	25000	28500	24000
Chauffage à Gaz	20 100	10 400	15 000	12 500	15 500
Total général	210 300	152 950	141 950	161 550	146 000

Source : Etablit par nos soins à partir du questionnaire

⁷⁴ Documentation interne de l'entreprise ENEIM

Figure n°09: Analyse de ventes produites (par gamme) :



Source : Etabli par nos soins et inspiré de la documentation de l'entreprise ENIEM.

❖ Commentaires :

Nous constatons du graphe ci-dessus que, globalement les ventes totales de l'entreprise ont enregistré des baisses successives depuis l'année [2015] passant de 210 300 à 146000 en [2019]

D'une part pour les ventes du domaine « froid » connaissent une baisse sensible depuis l'année 2015, les produits réfrigérateurs petits modèle ont enregistré une baisse pour toute les années à l'exception de l'année 2018 on remarque que y'a une petite croissance des ventes et pour produits réfrigérateurs grands modèles connaissent des baisses sensibles depuis l'année 2015. Bien que d'une année à une autre les raisons de la baisse des ventes de produits froid peuvent variée, mais les causes principales et fréquentes de cette baisse consistent en les suivante :

- le retard mis dans la concrétisation du nouveau projet d'investissement des réfrigérateurs.
- la production n'a pas suivie les prévisions des ventes.

La concurrence, la demande de certains types de réfrigérateurs est en régression. Les concurrents ont introduit des produits présentant un meilleur rapport qualité /prix.

- La non-disponibilité des produits en raison des ruptures de stocks des matières premières, ce qui fait perdre à l'entreprise des opportunités de vente importantes. Ce problème est enregistré notamment pour les réfrigérateurs de 520L.

La hausse du chiffre d'affaires de l'unité froid en 2018 est imputable principalement aux ventes considérables réalisées pour les nouveaux produits introduits : **réfrigérateurs No Forst**, de différent modèle

Les vents du domaine « cuisson » Les cuisinières connaissent aussi une baisse régressive des ventes passe de 38 000 en [2015] à 16 000 en [2019] ce qui s'explique par la maturité du marché des cuisinières d'où l'émergence des autres produits à l'instar les plaques de cuissons sois en inox ou en verre en remarque sur le graphe enregistre une stabilité et le produit du four encastrable.

Ces baisses des ventes de l'unité cuisson s'expliquent comme suit :

- La baisse de la demande globale sur le marché de l'électroménager
- La concurrence déloyale (sur le prix et la qualité)
- L'introduction de nouveaux produits importés à des prix bas défiant tout la concurrence

Les ventes du domaine « climatisation » ont enregistré des hausses successives à partir de l'année 2018, passe de 29 000 en [2015] à 38 000 en [2019] revenant aux ventes réalisées par les nouveaux produits introduits : **les chauffe eau, radiateurs**, pour les machines à laver ont des ventes constantes vues la croissance de leurs marchés respectifs et les capacités de production de l'entreprise.

L'ENIEM ne profite pas pleinement de la croissance du marché des climatiseurs en Algérie, cette situation s'explique par la vive concurrence dans ce domaine et le faible niveau d'intégration du domaine qui empêche l'entreprise de réduire ses coûts et être compétitive par les prix, notamment dans le cadre des marchés publics.

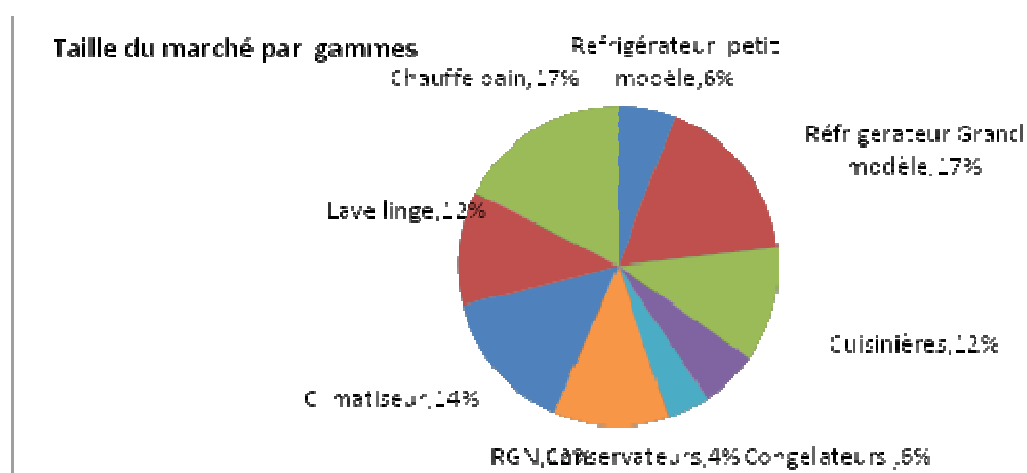
3. La taille du marché

Le marché de l'électroménager en Algérie a atteint un volume de référence en 2018, il est estimé entre 100 et 110 Milliards de DA. Il est en baisse sensible durant les années 2019 et 2020 sans pouvoir estimer la valeur des baisses.

Tableau13 : Les estimations de référence sont ainsi :⁷⁵

Gamme	unité: appareils
Réfrigérateur petit modèle	200 000,00
Réfrigérateur Grand modèle	600 000,00
Cuisinières	400 000,00
Congélateurs	200 000,00
Conservateurs	150 000,00
RGN	400 000,00
Climatiseur	500 000,00
Lave linge	400 000,00
Chauffe bain	600 000,00
Total	3 450 000,00

Figure n°10 : Taille du marché par gammes.



Source : Etabli par nos soins et inspiré de la documentation de l'entreprise ENIEM

⁷⁵ Documentation interne de l'entreprise ENIEM

Les produits ENIEM présentent plusieurs avantages qui sont reconnus par le consommateur algérien, mais le marché qui est caractérisé par une concurrence accrue, exige d'autres améliorations techniques pérenniser la marque de l'ENIEM et sauvegarder ses parts de marché.

A partir de la présentation précédente, on constate que la part de marché des produits froids et produit de climatisation est la plus importante dans la part de marché globale pour produit froid 45% et pour produit climatisation 43%.

Par contre les produits cuissons ne représentent que 12% dans la part de marché de l'entreprise ENIEM.

3.1. Structure du marché : importation vs production

- **Segmentation du marché :**

Le marché de l'électroménager dans la gamme domestique est orienté entièrement en B2C.

Seulement il y'a au-moins 10 % de la quantité du marché qui est orienté en B2B2C (dont les clients sont des gros acheteurs et sont différents de celui de B2C).

Donc, le segment B2B2C se distingue sur certains produits à l'instar des réfrigérateurs Mini bar, Maxi-bar et certain congélateurs.⁷⁶

- **Les parts de marché :**

Tableau n°14 : les parts de marché de l'entreprise ENIEM et ses concurrents

	FROID	CONGELATEUR	CUISSON	TOTAL	PART DU MARCHE (%)
CONDOR	4900	1500	2400	8800	35,0
BRANDT	3400	1200	1800	6400	25,5
IRIS	2000	600	1000	3600	14,3
ENIEM	941	471	310	1722	6,9
AUTRES	2500	800	1300	4600	18,3
TOTAL	13741	4571	6810	25122	100,0

Les valeurs sont en Millions de DA.

Source : Documentation interne de l'entreprise ENIEM.

⁷⁶ Documentation interne de l'entreprise ENIEM

- La communication des concurrents :

Tableau n°15 : publicité medias ⁷⁷

	MEDIAS				Figure et ambassadeur
	TV	RADIO	PRESSE	AFFICHAGE	
CONDOR	une large campagne diffusée sur les chaînes nationales Algérie télévision, en Nahar, Echourouk..	accompagnement des campagnes TV	Annonce et publicité promotionnelles Dans la presse Quotidienne et les revues spécialisées	Urbain, Routier, gares, Aéroports...	Le footballeur Yacine BRAHIMI
BRANDT	Campagne publicitaire sur les chaînes TV publiques et privées, parrainage des émissions TV	annonce et publicité	annonce et publicité	Urbain et routier	
BEKO	Quelques apparitions publicitaires	Néant	Quelques Publicités	Routier et sur les lieux de ventes	
STARLIGHT	Présence sur les chaînes TV algériennes	Néant	Quelques Publicités	Présent sur les axes routiers	Le footballeur Mahrez
IRIS	Présence sur les chaînes TV algérienne	Radio locales selon les évènements	Quelques publicités	urbains	L'athlète Rachid MEKHLOUFI

Source : Documentation interne de l'entreprise ENIEM.

⁷⁷ Documentation interne de l'entreprise ENIEM

Tableau n°16: publicité Hors Medias

	HORS MEDIAS						Figure et ambassadeur
	FOIRS	MK DIRECT	PROMOTIONS	SPONSORING	RELATIONS PUBLIQUES	PLV	
CONDOR	Présent dans toutes les foires et salons du secteur aux niveaux national et à l'étranger	Foire et salons, forces de vente active, approche B2B, mailing...	Lancements des nouveaux produits, ventes promotionnelles	Parrainage des émissions TV évènements sportifs, colloques scientifiques, la R&D...	Show de lancements, conférence de presse du DG, cérémonies...	Charte de distribution, Support de communication	Le footballeur Yacine BRAHIMI
BRANDT	Présent dans les foires nationales et salons	Événementiel, force de vente, approche B2B mailing et e-mailing	Lancements des nouveaux produits, ventes promotionnelles	Clubs sportifs et émission culinaires TV	Mécénat, et cérémonies de lancements, académie de formations...	Charte de distribution	
BEKO	Présents aux foires nationales	Foires et salons, FDV		Bénéficie du sponsoring international du FC BARCELONE		Charte de distribution non généralisée	
STARLIGHT	Présents aux foires nationales	Foires et salons	Ventes promotionnelles				Le footballeur Mahrez
IRIS	Présents aux foires nationales	Foires et salons	Ventes promotionnelles				L'athlète Rachid MEKHLO UFI

Source : Documentation interne de l'entreprise ENIEM.

Section03 : Diagnostic externe cas ENIEM**1. Analyse PESTEL**

Actuellement, l'entreprise est confrontée à des contraintes environnementales qui préfigurent les tendances de l'évolution du secteur de l'électroménager menaçant son avenir. L'identification et l'évaluation des risques provenant de l'environnement macro-économique permettront à l'entreprise de mesurer leur impact sur son développement.⁷⁸

❖ Le Contexte

En vue de l'élaboration de ce plan d'actions nous procéderons à l'analyse PESTEL (Environnement Externe à l'entreprise).

• Tendances Politiques :

Le régime est stable, même si le pouvoir change de camps, les institutions restent et les orientations sont figées, tantôt vers le libéralisme (tout azimuts) et tantôt vers le protectionnisme étatique. En résumé, les futures tendances politiques seront les mêmes dans les années à venir.

• Tendances économiques :

La croissance économique du pays est positive et organique (varie entre **3%** et **6%**). Elle est soutenue par les dépenses publiques. Il arrive que l'Etat joue un rôle d'acteur et de régulateur et accorde des soutiens financiers directs aux entreprises pour maintenir les équilibres sociaux (cette pratique existe mais elle n'est pas ponctuelle).

L'économie algérienne ne se contente pas de l'épargne et de la confiance des ménages notamment pour des considérations religieuses, généralement elle présente de réelles potentialités pour le commerce et le développement malgré le taux d'inflation qui est relativement en hausse.

• Tendances Socioculturelles:

L'importance de la démographie c'est de connaître les tendances qualitatives et quantitatives de nos futurs clients, nous avons approximativement 300.000 nouveaux

⁷⁸ Documentation interne de l'entreprise ENIEM

ménages chaque année et 60.000 divorces, les chiffres de l'ONS aident à la connaissance de notre marché et notre cible (notamment pour les revenus).

- **Tendances Technologiques :**

L'industrie est liée directement à la technologie, il est le cœur de notre métier. Les tendances technologiques sont liées aussi au NTIC et le degré de pénétration de l'internet dans la société et tout ce qui est en découle, notamment dans le volet communication digitale et son impact sur la société.

- En janvier 2019 il y'avait L'arrêté du 26 janvier 2019 du JO N° 06/ 2019 portant sur les restrictions des importations et l'instauration du DAPS.
- En Novembre 2020 il y'avait la nouvelle loi sur la production des appareils électroménagers selon des taux d'intégration très élevés
- visant à limiter les textes de 2000 à 2002 favorisant la production a partir de collections dites CKD/SKD.

- **Tendances environnementales :**

Les lois et textes réglementaires vont vers le durcissement envers les entreprises notamment dans leurs engagements au respect de l'environnement surtout sur le volet consommation d'énergie. Nous allons de plus en plus vers la réduction de la consommation d'énergie électrique et dans le futur nous allons vers les énergies propres d'où l'impact est directement lié à notre activité car les appareils électroménagers sont des énergivores et sont présents dans tous les foyers.

- **Tendances légales :**

L'arsenal juridique algérien s'inspire du rôle de l'Etat qui est acteur et régulateur de l'économie nationale, les lois sont promulguées de toutes sortes, décret, arrêté, LF, LFC. Le respect de la législation reste insuffisant d'où la prolifération du secteur de l'informel, les évasions et fraude fiscale...etc.

Nous avons constaté la vulnérabilité du cadre légal algérien et ce par rapport aux changements non préparés des textes de lois sensés réguler le marché algérien.

Dans un tel contexte il est très difficile aux entreprises de s'adapter brusquement aux nouvelles lois et règlements.

Dans ce volet l'entreprise doit veiller constamment sur son environnement pour s'informer de près et de loin sur les nouveautés et les mises à jour en termes de textes réglementaires.

Après cette brève énumération des grandes tendances macro-économiques, nous constatons que les variables politiques, économiques, sociales et légales auront des incidences directes sur l'activité de notre entreprise dans l'avenir puisque tout changement qui va intervenir sera subi par l'ensemble des acteurs de l'économie nationale.

Aussi, les tendances technologiques et environnementales auront des incidences directes plus importantes sur l'avenir de notre entreprise si ces deux variables ne seront pas prises en charge immédiatement.

Nos deux variables pivots auxquels seront basées les orientations stratégiques de l'entreprise sont :

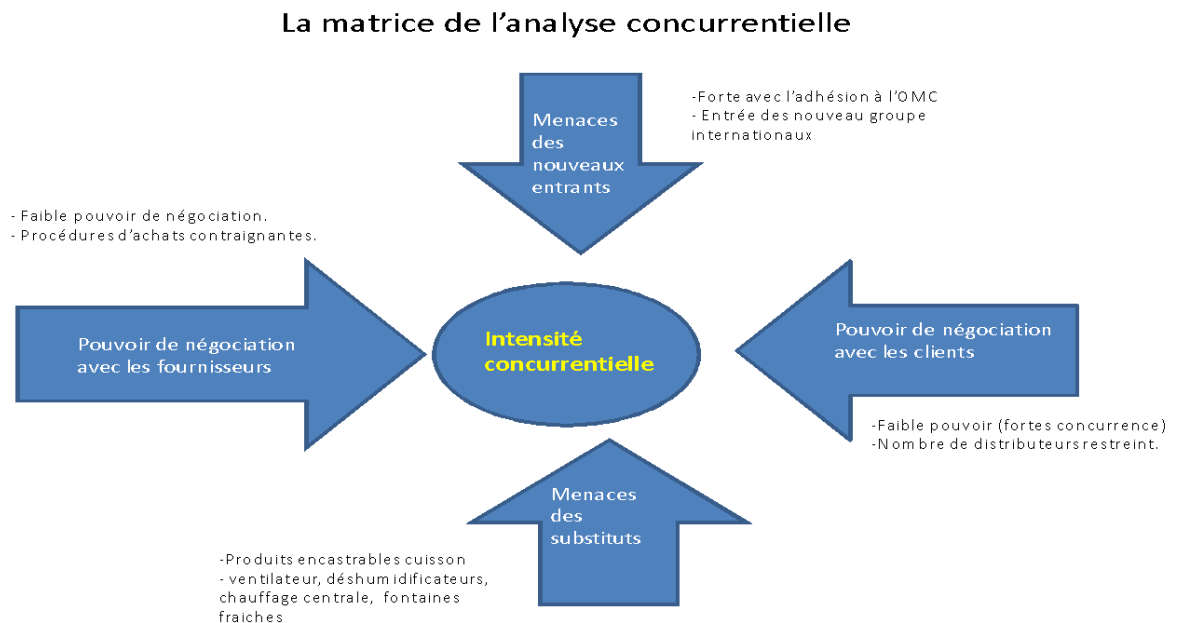
- Comment mettre en place une stratégie industrielle, pour la fabrication des produits selon les exigences des consommateurs. Doit-on développer l'industrie (mettre à niveau nos équipements, acquérir de nouveaux équipements ou développer la fabrication à partir des collections CKD, SKD)
- Suivre les normes internationales en matière d'évolution technologique relative aux réductions de la consommation d'énergies et des fluides utilisés.

Ces deux variables doivent déterminer des objectifs à tracer par la Direction Générale et comporteront les idées suivantes :

- Comment mettre à niveau l'outil productif de l'entreprise ?
- Diagnostiquer l'état des équipements actuel et identifier nos futurs besoins en équipement pour tous les ateliers
- Trouver des ressources financières et humaines pour mener ces actions.
- Revoir les procédures internes d'achat de matières premières et surtout de collection CKD et ce pour faciliter les approvisionnements ;
- redéployer les ressources humaines actuelles de l'entreprise pour absorber les sureffectifs.

2. La matrice de l'intensité concurrentielle

Figure n°11 : Les 05 forces de M. Porter⁷⁹



Source : Documentation interne de l'entreprise ENIEM.

La matrice de l'analyse concurrentielle nous renseigne sur l'évolution de l'ENIEM dans son microenvironnement, et voici quelques constats qu'on devra prendre en considération :

- **Le pouvoir de négociation avec les clients :** dans la situation actuelle, en général, nous avons un faible pouvoir de négociations avec les clients (distributeurs et grossiste) du fait que ces derniers trouvent beaucoup d'avantages chez la concurrence.
- **Le pouvoir de négociation avec les fournisseurs :** on peut scinder les fournisseurs en deux types :
 - **Fournisseurs matière première :** procédure d'achats contraignante
 - **Fournisseur collection CKD/SKD :** nous avons un faible pouvoir de négociation par rapport aux procédures internes d'achats, par rapports au carnet de commande qui ne nous met pas en position de force lors de négociations...etc.

⁷⁹ Documentation interne de l'entreprise ENIEM

- **La menace des nouveaux entrants** : le risque viendra si l'Algérie adhère à l'OMC, il y'aura le risque d'entrée de grands groupes (européens et asiatiques)
- **La menace des substituts** : les produits de substitution que nous devons suivre sont les produits encastrables cuisson (plaques et fours), la chaudière et le chauffage central qui de plus en plus prennent de l'ampleur au détriment de la cuisinière qui connaît le déclin ainsi que le RGN et les CE.
- **Intensité concurrentielle** : elle se mesure par la typologie du marché et la typologie de la concurrence, nous évoluons dans un marché **oligopolistique** (quelques producteurs sur le marché) et notre situation face à la concurrence : on est en position de **suiveur** (précédé par Condor et Brandt).

En récapitulatif, l'ENIEM évolue dans un marché fortement concurrentiel et nous avons un pouvoir de négociations faible avec les clients et les fournisseurs. Dans cette situation nous ne devons pas se soucier de la concurrence, nous devrions par contre améliorer nous même et c'est en interne par les actions suivantes :

- Améliorer notre pouvoir de négociations avec nos fournisseurs, par la révision de nos procédures d'achat et la sélection d'un nombre restreint de fournisseurs pour aller dans une relation gagnant-gagnant ce qui va passer par l'augmentation de notre carnet de commande.
- Améliorer notre offre pour nos clients : offrir plus de produits avec plusieurs avantages en termes de services, qualité, prix, disponibilité et de promotion aussi.

3. Analyse SWOT

Après l'analyse concurrentielle, on étudie la matrice SWOT pour déterminer le type de stratégie qui devra être adapté par l'ENIEM⁸⁰

Opportunités	Menace
<ul style="list-style-type: none"> • Taux d'équipement des ménages favorable au marché • La continuité des programmes de logement avec ses différentes formes • L'apport technologique dans le développement des appareils électroménager stimule l'équipement (la consommation) et renouvellement des produits 	<ul style="list-style-type: none"> • Absence du rôle économique de l'Etat dans l'encadrement juridique des activités du secteur • La dépréciation et la dévaluation de la monnaie nationale et les fluctuations des risques des changes •
Forces	Faiblesse
<ul style="list-style-type: none"> • Expérience acquise, maîtrise des métiers et capacité d'adaptation (pour tous projets industriels de fabrication d'appareils électroménagers) • Notoriété à consolider et à améliorer davantage • Service après vente à consolider et à développer davantage 	<ul style="list-style-type: none"> • L'endettement de l'entreprise • Le management de l'entreprise et les orientations stratégiques • La politique commerciale révolue inadapté aux exigences actuelles du marché (politique produits, distribution, organisation, promotion...etc.)

Après énumération des différents forces et faiblesses de l'entreprise, nous procéderons au croisement avec les opportunités et menaces SWOT pour ressortir le type de démarche à appliquer :

Les opportunités qu'offre le marché algérien sont plus importantes que ses menaces. Par ailleurs les faiblesses de l'ENIEM sont plus importantes que ses forces, dans le croisement sera FAIBLESSE / OPPORTUNITES et la stratégie à conseiller pour l'ENIEM sera **la stratégie d'adaptation** au marché qui consiste à remonter les faiblesses de l'entreprise pour saisir les opportunités du marché.

⁸⁰ Documentation interne de l'entreprise ENIEM

Conclusion :

Pour conclure ce troisième chapitre qui a porté sur la présentation de l'entreprise nationale d'industrie de l'électroménager et sa situation durant la période de difficulté qu'elle vécu ces dernières années, nous pouvons dire que l'ENIEM est l'une des entreprises publiques nationales qui dispose d'un potentiel industriel et de capacités de production considérables. Cela se matérialise par les caractéristiques générales de l'ENIEM, sa situation géographique, les ressources dont elle dispose et ses potentialités qui peuvent lui permettre d'être leader sur le marché national de l'électroménager.

Mais l'entreprise ENIEM a vécu plusieurs périodes de crise et de difficulté consistant en des problèmes dans le cycle de fabrication, insuffisances dans la gestion et de graves problèmes financiers.

Conclusion Générale

Conclusion General

Dans un contexte d'incertitude caractérisé par une concurrence exacerbée, des mutations de plus en plus rapides du marché des produits d'électroménagers, dans tous les domaines, commercial, technologique, politique, socioculturel, l'entreprise a besoin périodiquement de faire le point d'évaluer ses performances et ses orientations à moyens et à long terme.

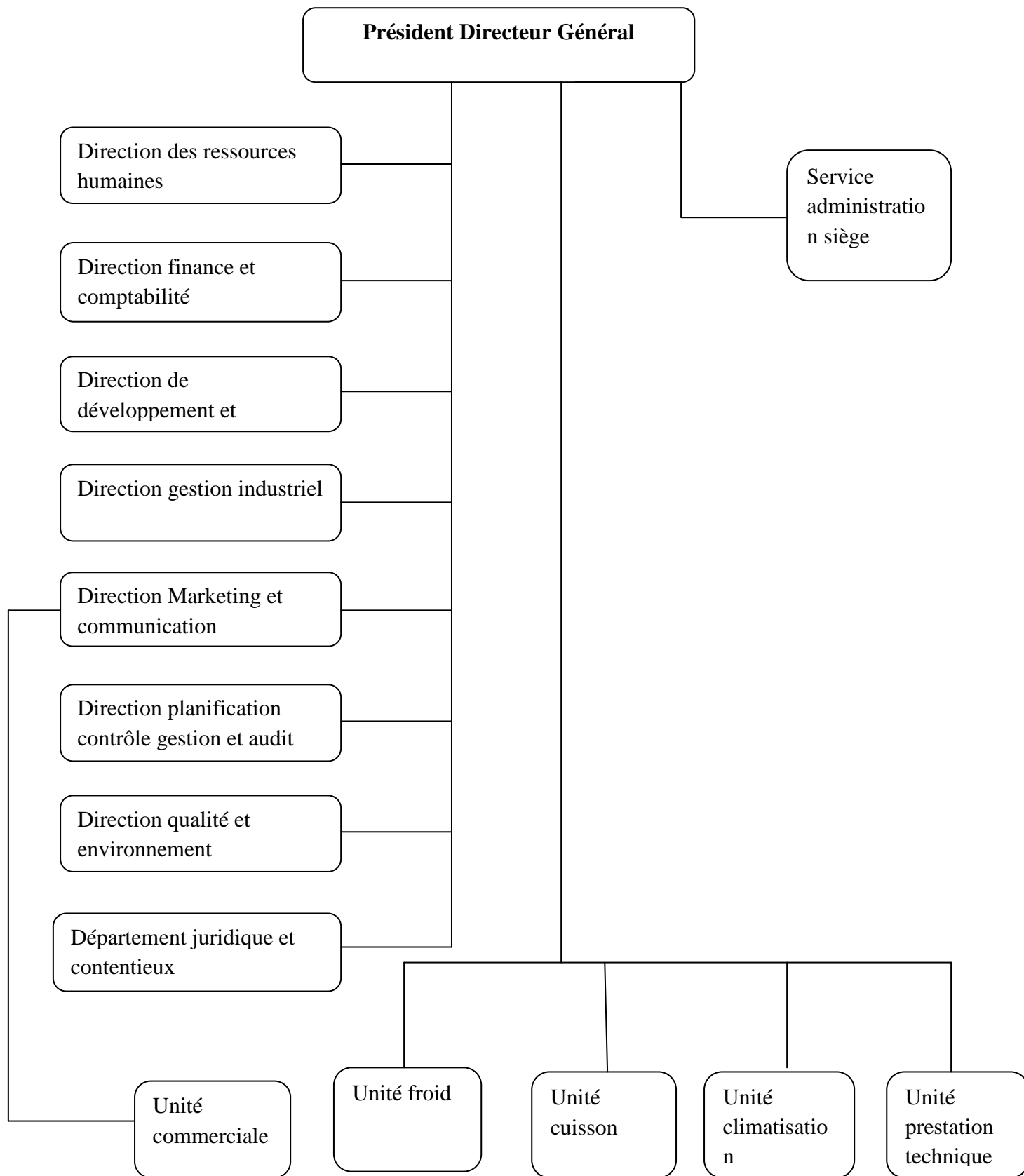
Notre intervention au sein de l'entreprise de fabrication des produits électroménagers ENIEM, nous a donné une vision synthétique de la démarche du diagnostic stratégique et un support méthodologique pour les praticiens en entreprises, à travers la cohérence entre nos acquis théoriques et les savoir-faire de l'entreprise.

Le principe de concurrence est apparu comme facteur régulateur du marché de L'électroménager et les barrières à l'entrée sont en effet faibles pour cette industrie. Par Ailleurs, l'ENIEM est soumise au pouvoir exercé par ses fournisseurs, au pouvoir des clients, Des entrants potentiels et produits de substitution. Cette situation n'est pas favorable à L'amélioration de la part de marché de l'entreprise qui ne cesse pas de se baisser. L'analyse externe suivie, selon l'approche de PORTER E.M, sur la pression exercée par Les cinq forces concurrentielles, à montée que la compétitivité de cette entreprise est conditionnée par plusieurs facteurs et obstacles :

- Dépendance quasi totale des fournisseurs de matières premières et composants
- un faible pouvoir de négociation par rapport aux procédures internes d'achats
- elle ne développe pas des relations industrielles entre groupe stratégiques (la sous-traitance)
- une forte concurrence
- un pouvoir de négociation faible avec les clients et les fournisseurs
- La contrainte financière ne favorise pas le développement du processus d'innovation qui Devient un facteur clé de succès important sous l'effet de l'arrivée à maturité de plusieurs Produits qui nécessitent des investissements.

Le travail que nous avons mené nous a permis de confirmer que l'entreprise ENIEM peut améliorer sa situation grâce au pouvoir de négociations avec les fournisseurs, par la révision de procédures d'achat et la sélection d'un nombre restreint de fournisseurs pour aller dans une relation gagnant-gagnant ce qui va passer par l'augmentation de notre carnet de commande. Aussi améliorer l'offre pour leurs clients : offrir plus de produits avec différents modèles avec plusieurs avantages en termes de services, qualité, prix, quantité, disponibilité et de promotion aussi.

Annexe 01 : Organigramme d'entreprise ENIEM



Annexe 02 : Les produits de l'entreprise ENIEM

Les unités	Les produits	Les modèles
Froid	Réfrigérateur petit modèle	<ul style="list-style-type: none"> • Réfrigérateur. 160L PB Blanc. • Réfrigérateur. 240L PB Blanc.
	Réfrigérateur grand modèle	<ul style="list-style-type: none"> • Réfrigérateur.320L PB Blanc • Réfrigérateur. FBI-350 ST-A • Réfrigérateur. 350S avec poignée S025 • Réfrigérateur NO-FRST TN 2000 BK R 600a • Réfrigérateur NO-FRST TMF 360WHITE R600 • Réfrigérateur NO-FRST TMF 360 SILVER R600 • Réfrigérateur. SBS U20-GABLANC
	Armoire, congélateur et conservateur	<ul style="list-style-type: none"> • Armoire VBG 1597W • Congélateur 220f • Congélateur R AL 230 • Congélateur. BAHUT 1301 CR • Congélateur. BAHUT 1686 CR • Conservateur. VITRE CHG 420 TV
Cuisson	Cuisinières	<ul style="list-style-type: none"> • Cuisinière 6120 4F BCT-GA • Cuisinière 6520 4F BCT-GA • Cuisinière 6525 4F BCT-GF • Cuisinière 6525 4F BCV-GF • Cuisinière 6555 4F BCV- GF 2FSR • Cuisinière 6555 SF
	Hotte	<ul style="list-style-type: none"> • Hotte casquette • Hotte pyramide • Hotte décorative • Hotte décorative en verre •
	Four et plaque cuisson	<ul style="list-style-type: none"> • Four encastrable • Four encastrable à gaz INOX K • Four encastrable à gaz en VERRE K • Plaque de cuisson en VERRE • Plaque de cuisson en INOX • Plaque de cuisson en VERRE K • Plaque de cuisson en INOX K

Climatisation	Climatiseurs	<ul style="list-style-type: none"> • Climatiseur SPM CS3H-QC R410a • Climatiseur SPM CSH3-12CQ • Climatiseur SPM CSH3-18CQ • Climatiseur SPH CSH3-24QC R 410 a • Armoire climatisation ASTF-H60A5R1/H AUX
	Lavage	<ul style="list-style-type: none"> • Machine à laver F70210MU 7KG BLANCHE • Machine à laver DWD-GNU 1231
	Chauffage et chauffe bain	<ul style="list-style-type: none"> • Chauffe eau 10L GB MODEL JSD 20 B-10 • Chauffe eau 6L GN JSD 12-6 • Chauffe bain 10 GN JSD 20-10 MOTU • Chauffe bain 06L GN PF 0512A/POWTEK • Radiateur gaz naturel S 145.G • Radiateur gaz naturel ZRB 03B. 14KW • Radiateur gaz naturel ZRB 02B. 10KW

Annexe 03 : Les produits actuels de l'entreprise ENIEM

Les unités	Les produits	Les modèles
Froid	Réfrigérateur petit modèle	<ul style="list-style-type: none"> • Réfrigérateur. 160L PB Blanc • Réfrigérateur. 240L PB Blanc
	Réfrigérateur grand modèle	<ul style="list-style-type: none"> • Réfrigérateur.320L PB Blanc • Réfrigérateur. FBI-350 ST-A • Réfrigérateur. 350S avec poignée S025
	Armoire, congélateur et conservateur	<ul style="list-style-type: none"> • Armoire VBG 1597W • Congélateur 220f • Congélateur R AL 230 • Congélateur. BAHUT 1301 CR • Congélateur. BAHUT 1686 CR • Conservateur. VITRE CHG 420 TV
Cuisson	Cuisinières	<ul style="list-style-type: none"> • Cuisinière 6120 4F BCT-GA • Cuisinière 6520 4F BCT-GA • Cuisinière 6525 4F BCT-GF • Cuisinière 6525 4F BCV-GF • Cuisinière 6555 4F BCV- GF 2FSR • Cuisinière 6555 SF

Annexe 04 : L'évolution de chiffre d'affaire entreprise ENIEM

➤ VALEURS

PRODUITS	2015	2016	2017	2018	2019
	VALEURS	VALEURS	VALEURS	VALEURS	VALEURS
REF 160 L PB	67 113	20 882	32 128	91 968	43 066
REF 160 L PB Noire				302	23
REF 240 L PB	120 647	57 308	60 316	33 772	34 768
REF 240 L PB Gris	5 700	6 013	19 390	17 814	4 579
Conservateur PM PB FR 1400 VB	41 057	138		392	
Conservateur GM PB FR 1600 VB	3 107		9 095	1 399	
Conservateur GM 420 TV	46 702	13 665	14 309	37 003	25 750
Cons,GM D300		5 444	2 059	670	330
Cons,GM D400		10 995	31 356	12 401	684
Cons GM D500	19 882	104 951	25 861	82 217	477
Conservateur 1301 VITRE	3 469			0	
S/Total	307 677	219 396	194 515	277 938	109 675
REF 350 S PB Nlle Peinturent	424 962	239 514	7 634	0	
REF 350 S PB N,Poignée		158 936	17 213	68 876	79 386
REF FB 1 - 350 S		640	35 117	59 934	5 480
REF 300 D PB	22		24	1 357	
REF 320 L	373 851	371 275	201 145	80 406	39 920
REF FB 2 - 340 S		550	55 798	74 106	36 696
REF MINIBAR Blanc 50W					8 960
REF RS 218	862	106 426	43 535	409	
COMB 290 C PB	107	26			
CONG 220 F PB	108 275	163 278	212 786	273 960	110 382
REF no frost	276 691	44 931	2 174		399
REF no frost 520 FW.W Midea Bland	74 690	179 462	76 894	9 411	
REF no frost 520 FW.S Midea Gris	39 404	50 128	87 613	761	
REF NO FROST HD 520 FW W P/INTEGR			11 125	129 294	80 297
REF NO FROST HD 520 FW S P/INTEGR			32 072	117 151	1 210
REF NO FROST HD 520 FW SS P/INTEGR				43 527	110 646

REF NO FROST TMF.360 W			0	43 747	48 892
REF NO FROST TMF.360 S			0	55 616	88 829
REF NO FOST TMF 360 BLANC R 600					28 411
REF NO FOST TMF 360 GRIS R 600					92 146
REF NO FROST TN 2000 S			62 897	11 732	2 496
REF NO FROST TN 2000 W			45 410	7 241	3 560
REF NO FROST TN 2000 BK			116 252	23 610	5 171
REF NO FROST TN 2000 S R600A			0	33 627	44 629
REF NO FROST TN 2000 W R600 A			0	12 744	63 832
REF NO FROST TN 2000 BK R600 A			0	54 835	66 583
REF NO FROST TN 1600 W			8 727	304	
REF NO FROST TN 1600 S			7 972	452	
REF NO FROST HD 663 FWEN W					79 061
REF NO FROST HD 663 FWEN SS					82 230
S/Total	1 298 864	1 315 166	1 024 388	1 103 101	1 079 216
Cong/B1301	86 153	56 368	52 349	56 850	76 842
#REF!			8 530	11 822	
Cong/B1686	181 993	201 317	128 917	176 070	13 781
#REF!			77 383	11 280	2 414
Cong/B1686 AS				0	
Cong bahut AI 230 C7	27 980	6 990	31 377	8 429	5 109
Cong bahut AI 230 C7 R 600A					
Cong bahut AI 570 C7	36 250	2 949	1 283	0	
REF 520 L ADE	15 143	17 777	2 452	0	
REF 520 L SDE P.B	13 100	20 625	824	0	
REF side by side	22 977	2 472	10 586	17 354	9 234
REF side by side H 666 WEN	6 138	3 776	211	0	
Armoire vitrée 1597 N avec affiche	63 172	59 781	29 685	4 416	220
Armoire vitrée	1 414	5 435	55	55	165
ARMOIRE VITREE			47 168	26 907	3 029

VBG 1597 W					
ARMOIRE VITREE VBG 1597 W HABI			507	31 425	46 213
Armoire vitrée avec afficheur SC 600		4 893	1 564	1 757	75
Armoire vitrée avec afficheur SC 505		1 584	4 083	2 642	5 608
ARMOIRE VITREE VGB 3700			8 681	1 510	
REF 350 S VITREE					3 194
#REF!			18 520	2 158	
S/Total	454 319	383 967	424 175	352 674	165 883
S/Total Produits Froid	2 060 861	1 918 529	1 643 078	1 733 714	1 354 774
CUIS 6110	17				
CUIS 6120	59 331	46 107	29 908	22 433	26 962
CUIS 6500				0	20
CUIS 6510				0	62
CUIS 6520L	550 798	397 776	159 155	61 194	37 026
CUIS 6520 SF					
CUIS 6520L NCV		44 596	64 512	31 789	11 715
CUIS 6520L NCT		25 266	37 365	25 264	7 143
CUIS 6520 BCV			7 391	8 785	
CUIS 6525L	83 702	23 433	65 945	56 864	24 210
CUIS 6525 BCV		552	6 725	90 657	27 725
CUIS 6530L	24			0	
CUIS 6535 Inox	118 367	83 280	67 023	34 710	4 918
CUIS 6540 Inox	79	28 884	57	0	
CUIS 6545 Inox	23 868	71 192	35 076	30 587	32 628
CUISINIERE ,6550 4 FX N C V			44 150	74 979	62 179
CUISINIERE ,6550 4 FX N C V SF					
CUISINIERE ,6555 4 FX			14 728	33 361	77 020
CUISINIERE ,6555 4 FX SF					
CUISINIERE ,6560 4 FX			29 178	89 839	96 277
CUISINIERE ,6560 4 FX SF				0	6 218
CUIS 8210	42 286	25 100	21 348	13 526	558
PLAQUE DE CUISSON	142	243	871	830	379
FOUR ENCASTRABLE					28 786
TABLE DE CUISSON EN VERRE					13 723

TABLE DE CUISSON INOX					3 990
HOTTE DE CUISSINE					13 682
MICRO ONDE MW-E 20L					
MICRO ONDE MW-E 26L					
S/Total Produits Cuisson	878 613	746 428	583 431	574 818	475 221
CLIM SPLIT XLM 07	6 729	2 849	7 007	708	
CLIM SPLIT XLM 09	98 290	87 006	104 244	60 802	158 532
CLIM SPLIT XLM 12	286 635	209 001	188 532	476 047	481 465
CLIM SPLIT XLM 18000 50 HZ	409 758	322 014	251 874	711 973	607 825
CLIM SPLIT XLM18000 60 HZ	37 487	27 883	33 313	0	178 294
CLIM Monobloc 18000 BTU 50 HZ	71 034	3 439		0	
CLIM Monobloc 18000 BTU 60 HZ	36 382	584		0	
CLIM SPLIT XLM 24	79 686	59 663	83 502	129 536	73 884
Cent.Aut.Clim 48 à 50 000 BTU	46 683	58 631	46 865	87 891	172 033
Cent.Aut.Clim 50 à 60 000 BTU	73 940	69 955	58 728	103 343	175 288
S/Total	1 146 625	841 024	774 065	1 570 301	1 847 322
MAL DWW 11	311 713				
MAL MFG - 70 BLANCHE	142 128	276 616	207 001	156 458	193 977
MAL MFG-70 GRISE		34 578	72 577	142 062	296 235
MAL MFG-70 NOIR					
CHAUFFE BAIN	292 820	257 663	243 820	289 784	248 435
Chauffe bain 10L G.NATUREL	259 189	254 487	202 675	214 479	159 315
Chauffe bain 10L G.BUTANE	33 631	3 176	5 106	8 920	41 355
Chauffe bain 06L G.NATUREL			36 039	66 386	47 764
CHAUDIERE SL - DC 24					
R G N	472 124	220 666	313 031	253 190	338 538
RGN M 127	430 458	24 414	2 543	4 132	21
RGN M 128		148 229	221 606	9 012	2 074
RGN 2,98 ASQ	56	709	19	2 329	
RGN ZRB 02 B A/AFF 10 KW					17 696

RGN ZRB 03 B A/AFF 14 KW					26 035
RADIATEUR GAZ NATUREL 145 G 14KW Noir					1 738
RADIATEUR GAZ NATUREL S 120 G					
RGN JK 2788 B	41 609	47 313	88 863	81 323	1 835
RADIATEUR GAZ NAT M 148				138 490	56 970
RADIATEUR GAZ NAT S.145.G				17 905	232 169
S/Total	1 218 785	789 522	836 429	841 495	1 077 184
S/Total Produits Climatisation	2 365 410	1 630 547	1 610 494	2 411 796	2 924 506
TOTAL GENERAL	5 304 884	4 295 504	3 837 003	4 720 328	4 754 501

Source: Documentation interne de l'entreprise

➤ QUANTITES

PRODUITS	2015	2016	2017	2018	2019
	VALEURS	VALEURS	VALEURS	VALEURS	VALEURS
REF 160 L PB	67 113	20 882	32 128	91 968	43 066
REF 160 L PB Noire				302	23
REF 240 L PB	120 647	57 308	60 316	33 772	34 768
REF 240 L PB Gris	5 700	6 013	19 390	17 814	4 579
Conservateur PM PB FR 1400 VB	41 057	138		392	
Conservateur GM PB FR 1600 VB	3 107		9 095	1 399	
Conservateur GM 420 TV	46 702	13 665	14 309	37 003	25 750
Cons,GM D300		5 444	2 059	670	330
Cons,GM D400		10 995	31 356	12 401	684
Cons GM D500	19 882	104 951	25 861	82 217	477
Conservateur 1301 VITRE	3 469			0	
S/Total	307 677	219 396	194 515	277 938	109 675
REF 350 S PB Nlle Peinturent	424 962	239 514	7 634	0	
REF 350 S PB N,Poignée		158 936	17 213	68 876	79 386
REF FB 1 - 350 S		640	35 117	59 934	5 480
REF 300 D PB	22		24	1 357	
REF 320 L	373 851	371 275	201 145	80 406	39 920
REF FB 2 - 340 S		550	55 798	74 106	36 696
REF MINIBAR Blanc 50W					8 960
REF RS 218	862	106 426	43 535	409	
COMB 290 C PB	107	26			
CONG 220 F PB	108 275	163 278	212 786	273 960	110 382
REF no frost	276 691	44 931	2 174		399
REF no frost 520 FW.W Midea Bland	74 690	179 462	76 894	9 411	
REF no frost 520 FW.S Midea Gris	39 404	50 128	87 613	761	
REF NO FROST HD 520 FW W P/INTEGR			11 125	129 294	80 297
REF NO FROST HD 520 FW S P/INTEGR			32 072	117 151	1 210
REF NO FROST HD 520 FW SS P/INTEGR				43 527	110 646
REF NO FROST TMF.360 W			0	43 747	48 892

REF NO FROST TMF.360 S			0	55 616	88 829
REF NO FOST TMF 360 BLANC R 600					28 411
REF NO FOST TMF 360 GRIS R 600					92 146
REF NO FROST TN 2000 S			62 897	11 732	2 496
REF NO FROST TN 2000 W			45 410	7 241	3 560
REF NO FROST TN 2000 BK			116 252	23 610	5 171
REF NO FROST TN 2000 S R600A			0	33 627	44 629
REF NO FROST TN 2000 W R600 A			0	12 744	63 832
REF NO FROST TN 2000 BK R600 A			0	54 835	66 583
REF NO FROST TN 1600 W			8 727	304	
REF NO FROST TN 1600 S			7 972	452	
REF NO FROST HD 663 FWEN W					79 061
REF NO FROST HD 663 FWEN SS					82 230
S/Total	1 298 864	1 315 166	1 024 388	1 103 101	1 079 216
Cong/B1301	86 153	56 368	52 349	56 850	76 842
#REF!			8 530	11 822	
Cong/B1686	181 993	201 317	128 917	176 070	13 781
#REF!			77 383	11 280	2 414
Cong/B1686 AS				0	
Cong bahut Al 230 C7	27 980	6 990	31 377	8 429	5 109
Cong bahut Al 230 C7 R 600A					
Cong bahut Al 570 C7	36 250	2 949	1 283	0	
REF 520 L ADE	15 143	17 777	2 452	0	
REF 520 L SDE P.B	13 100	20 625	824	0	
REF side by side	22 977	2 472	10 586	17 354	9 234
REF side by side H 666 WEN	6 138	3 776	211	0	
Armoire vitrée 1597 N avec affiche	63 172	59 781	29 685	4 416	220
Armoire vitrée	1 414	5 435	55	55	165
ARMOIRE VITREE VBG 1597 W			47 168	26 907	3 029
ARMOIRE VITREE			507	31 425	46 213

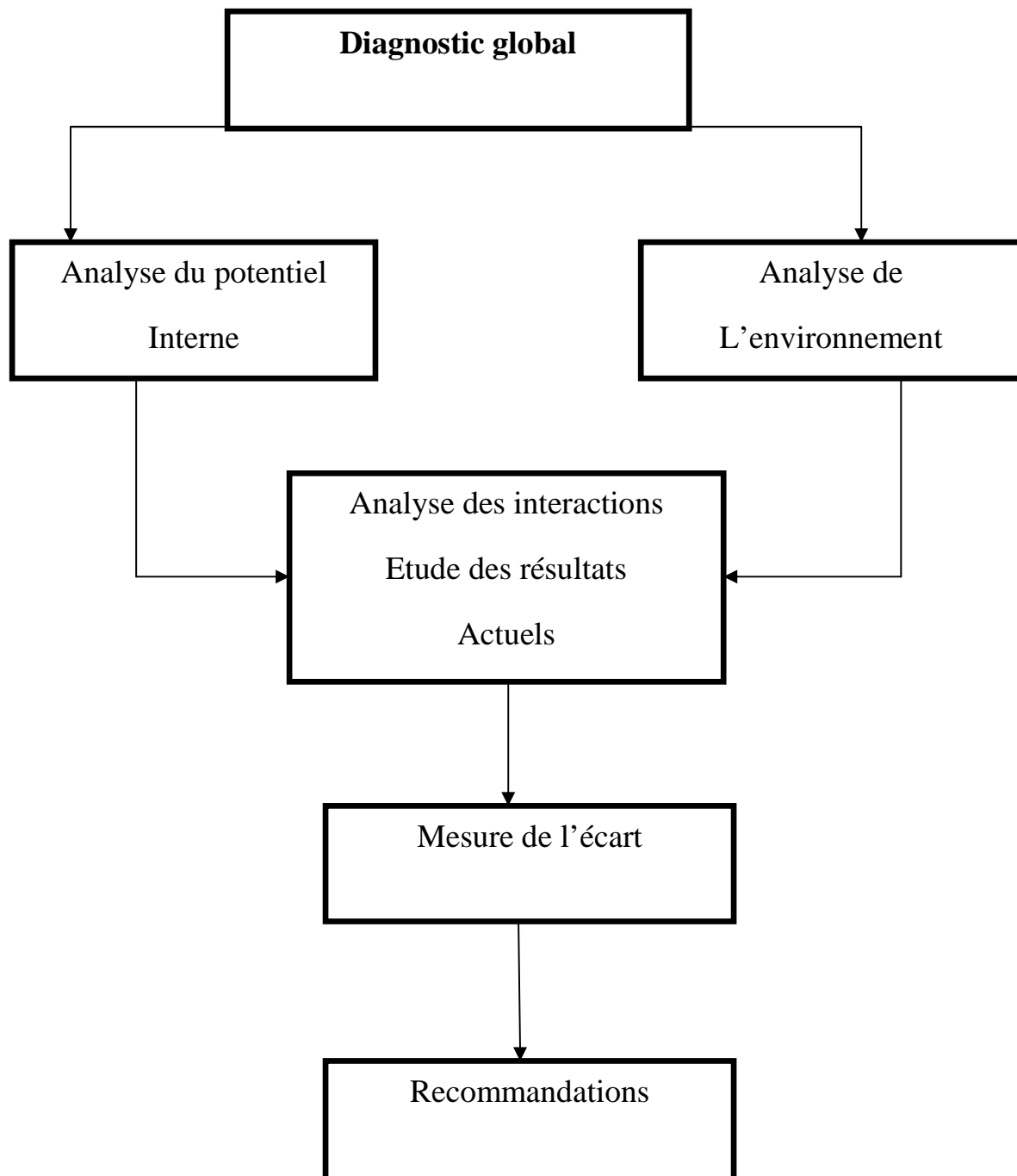
VBG 1597 W HABI					
Armoire vitrée avec afficheur SC 600		4 893	1 564	1 757	75
Armoire vitrée avec afficheur SC 505		1 584	4 083	2 642	5 608
ARMOIRE VITREE VGB 3700			8 681	1 510	
REF 350 S VITREE					3 194
#REF!			18 520	2 158	
S/Total	454 319	383 967	424 175	352 674	165 883
S/Total Produits Froid	2 060 861	1 918 529	1 643 078	1 733 714	1 354 774
CUIS 6110	17				
CUIS 6120	59 331	46 107	29 908	22 433	26 962
CUIS 6500				0	20
CUIS 6510				0	62
CUIS 6520L	550 798	397 776	159 155	61 194	37 026
CUIS 6520 SF					
CUIS 6520L NCV		44 596	64 512	31 789	11 715
CUIS 6520L NCT		25 266	37 365	25 264	7 143
CUIS 6520 BCV			7 391	8 785	
CUIS 6525L	83 702	23 433	65 945	56 864	24 210
CUIS 6525 BCV		552	6 725	90 657	27 725
CUIS 6530L	24			0	
CUIS 6535 Inox	118 367	83 280	67 023	34 710	4 918
CUIS 6540 Inox	79	28 884	57	0	
CUIS 6545 Inox	23 868	71 192	35 076	30 587	32 628
CUISINIERE ,6550 4 FX N C V			44 150	74 979	62 179
CUISINIERE ,6550 4 FX N C V SF					
CUISINIERE ,6555 4 FX			14 728	33 361	77 020
CUISINIERE ,6555 4 FX SF					
CUISINIERE ,6560 4 FX			29 178	89 839	96 277
CUISINIERE ,6560 4 FX SF				0	6 218
CUIS 8210	42 286	25 100	21 348	13 526	558
PLAQUE DE CUISSON	142	243	871	830	379
FOUR ENCASTRABLE					28 786
TABLE DE CUISSON EN VERRE					13 723
TABLE DE CUISSON INOX					3 990

HOTTE DE CUISSINE					13 682
MICRO ONDE MW-E 20L					
MICRO ONDE MW-E 26L					
S/Total Produits Cuisson	878 613	746 428	583 431	574 818	475 221
CLIM SPLIT XLM 07	6 729	2 849	7 007	708	
CLIM SPLIT XLM 09	98 290	87 006	104 244	60 802	158 532
CLIM SPLIT XLM 12	286 635	209 001	188 532	476 047	481 465
CLIM SPLIT XLM 18000 50 HZ	409 758	322 014	251 874	711 973	607 825
CLIM SPLIT XLM18000 60 HZ	37 487	27 883	33 313	0	178 294
CLIM Monobloc 18000 BTU 50 HZ	71 034	3 439		0	
CLIM Monobloc 18000 BTU 60 HZ	36 382	584		0	
CLIM SPLIT XLM 24	79 686	59 663	83 502	129 536	73 884
Cent.Aut.Clim 48 à 50 000 BTU	46 683	58 631	46 865	87 891	172 033
Cent.Aut.Clim 50 à 60 000 BTU	73 940	69 955	58 728	103 343	175 288
S/Total	1 146 625	841 024	774 065	1 570 301	1 847 322
MAL DWW 11	311 713				
MAL MFG - 70 BLANCHE	142 128	276 616	207 001	156 458	193 977
MAL MFG-70 GRISE		34 578	72 577	142 062	296 235
MAL MFG-70 NOIR					
CHAUFFE BAIN	292 820	257 663	243 820	289 784	248 435
Chauffe bain 10L G.NATUREL	259 189	254 487	202 675	214 479	159 315
Chauffe bain 10L G.BUTANE	33 631	3 176	5 106	8 920	41 355
Chauffe bain 06L G.NATUREL			36 039	66 386	47 764
CHAUDIÈRE SL - DC 24					
R G N	472 124	220 666	313 031	253 190	338 538
RGN M 127	430 458	24 414	2 543	4 132	21
RGN M 128		148 229	221 606	9 012	2 074
RGN 2,98 ASQ	56	709	19	2 329	
RGN ZRB 02 B A/AFF 10 KW					17 696
RGN ZRB 03 B A/AFF 14 KW					26 035

RADIATEUR GAZ NATUREL 145 G 14KW Noir					1 738
RADIATEUR GAZ NATUREL S 120 G					
RGN JK 2788 B	41 609	47 313	88 863	81 323	1 835
RADIATEUR GAZ NAT M 148				138 490	56 970
RADIATEUR GAZ NAT S.145.G				17 905	232 169
S/Total	1 218 785	789 522	836 429	841 495	1 077 184
S/Total Produits Climatisation	2 365 410	1 630 547	1 610 494	2 411 796	2 924 506
TOTAL GENERAL	5 304 884	4 295 504	3 837 003	4 720 328	4 754 501

Source : Documentation interne de l'entreprise

Annexe 05 : La démarche de diagnostic global de l'entreprise



Source : Bussenault C & Preter M ; « Economie et gestion de l'entreprise » ;
Vuibert,2006 ,P200

Annexe 06 : Le questionnaire

On a réalisé une enquête dans le cadre de la préparation de notre mémoire de Maser dans l'entreprise nationale des industries de l'électroménager ENIEM au cours de cette enquête nous avons abordé quelques questions suivants :

Q1 : Quelle est l'historique et la création de l'entreprise ENIEM ?

Q2 : Le siège social de l'ENIEM est localisé à :

- Alger
- Tizi-Ouzou
- Autres

Q3 : Quelle est le métier de base de l'ENIEM ?

Q4 : Quelles sont ses activités principales ?

Q5 : La structure d'organisation adoptée par l'ENIEM est :

- Hiérarchique
- Fonctionnelle
- Hiérarchique-fonctionnelle
- Matricielle

Q6 : L'organigramme de l'ENIEM est structuré en :

- Directions
- Départements
- Unités
- Filiales

Q7 : L'ENIEM est composé :

- D'une unité de fabrication
- De deux unités de fabrication

- De plusieurs unités de fabrication

Q8 : Quelle est le capital sociale de L'ENIEM ?

Q9 : Comme bien de produits disposent-elles l'entreprise ENIEM ?

Q10 : A ce que l'ENIEM fournit des produits secondaires ?

Q11 : Quelle est la raison de la disparation des 29 produits ?

- La concurrence
- Au financement de BEA
- La réglementation de la douane
- Au prix

Q12 : L'image de marque des produits ENIEM chez le consommateur est :

- Très bien perçue
- Bien perçue
- Mal perçue
- Très mal perçue

Q13 : Les produits ENIEM sont des produits de :

- Premier choix
- Deuxième choix
- Troisième choix

Q14 : Quelle sont les caractéristiques technique des produits ?

Q15 : Quelles sont les principaux concurrents de l'entreprise ENIEM ?

Q16 : Quelle est sa part de marché ?

- 75%
- 50%
- 25%
- 15%
- 7%

Q17 : Les spécificités des produits ENIEM par rapport aux produits importés sont :

- Une qualité meilleure
- Un prix bas
- Autres

Q18 : Quelle est l'évolution du chiffre d'affaire des produits durant la période 2015-2019 ?

Q19 : Quelle est l'évolution financière de l'entreprise ENIEM ?

Q20 : Quelle est la situation concurrentielle actuelle de l'entreprise ENIEM ?

Q21 : La stratégie concurrentielle adoptée par l'ENIEM est une stratégie de :

- Stratégie de domination par les coûts
- Stratégie de différenciation
- Stratégie d'adaptation
- Stratégie de retrait

Q22 : Pour surveiller sa situation, l'ENIEM utilise :

- Des prévisions de l'évolution des indicateurs de rentabilité
- Des prévisions du chiffre d'affaire
- Des prévisions de l'évolution de l'environnement
- Des tableaux de bord de gestion

Q23 : A ce que les tableaux de bord sont utilisés pour prévoir la future de crise ?

Q24 : Ces tableaux de bord sont établis chaque :

- Mois
- Trimestre
- Semestre
- Année
- Autres

Q25 : La situation financière est :

- Saine
- Dégradée
- Critique
- Autres

Q26 : Ces difficultés sont dues à :

- L'incapacité à maîtriser l'environnement industriel
- La maîtrise insuffisante des relations rentabilité produit / marché
- La stratégie mal définie
- Des problèmes de croissance
- Une mauvaise organisation
- Un durcissement des conditions du crédit
- La gestion financière

Q27 : Comment faire un bon diagnostic pour l'entreprise ?

Q28 : Le diagnostic réalisé par l'ENIEM est un diagnostic :

- De l'ensemble de l'entreprise
- D'une fonction particulière
- Des opportunités et des menaces de l'environnement

Q29 : Le diagnostic est réalisé en quelques

- Jours
- Semaines
- Mois

- Années
- Autres

Q30 : A ce que le diagnostic a permis de déterminer les points forts et faiblesse de l'ENIEM ?

Q31 : La synthèse du diagnostic est élaborée par

- L'équipe de direction
- Une équipe externe
- Autres

Q32 : Actuellement, l'ENIEM est une entreprise :

- En difficulté

En cours de redressement

Bibliographie :

1. Ouvrages :

- AïM R, « 100 questions pour comprendre et agir: Indicateurs et tableaux de bord de gestion », Edition Afnor, Saint-Denis La Plaine, 2011 ;
- AïM R, « Indicateurs et tableaux de bord », Edition Afnor, Saint-Denis La Plaine, 2009 ;
- Atamer T. et Calori R, « Diagnostic et décision stratégiques » 2^e édition, DUNOD, Paris, 2003 ;
- Balland S, Bouvier A-M, « Management des entreprises », Edition DUNOD, Paris, 2011 ;
- Barouch G, « Élaborer des objectifs et un tableau de bord de suivi : Voici les modes d'emploi ! », Edition, Afnor et BEM, 2010 ;
- Bottin Ch, « Diagnostic et changement », Edition d'organisation, Paris, 1991 ;
- Brulhart F, « Les 7 points clés du diagnostic stratégique », édition Eyrolles, Paris, 2009 ;
- Fernandez A, « Le Nouveaux Tableaux de Bord des Managers », 6^e édition Organisation ,2013 ;
- Fernande A, « L'essentiel du tableau de bord », Edition d'organisations, Paris, 2005 ;
- Feminier B & D. Boix, « Le tableau de bord facile: Manager d'équipe », Edition d'Organisation, Paris, 2003 ;
- Kaplan R, Norton D, « Le Tableau De Bord Prospectif: Pilotage Stratégique: Les 4 axes Du Succès », édition d'organisation, Paris, 1998 ;
- Kaplan R, Norton D, « Le tableau de bord prospectif », édition d'organisation, 2003 ;
- Leroy M, « Le tableau de bord au service de l'entreprise », Edition d'Organisation, 2001 ;
- Meier O, « Diagnostic stratégique : évaluer la compétitivité de l'entreprise » 4^e édition, DUNOD, Paris, 2005 ;
- Marion A, « Le diagnostique d'entreprise : cadre Méthodologique », Edition ECONOMICA, Paris, 1993 ;
- Martinet A.C « Diagnostique stratégique », Edition Vuibert, Paris, 1990 ;
- Ribarne P, « les tableaux de bord de la performance », édition DUNOD, 2003 ;
- Selmer C « Concevoir le tableau de bord : méthodologie, outils et modèles visuels », 4^e édition, DUNDO, Paris, 1998 ;
- Thibaut J.P, « Le diagnostique d'entreprise : guide pratique » 2^e édition, Sedifor, Paris, 1993 ;

2. Mémoires et Thèses :

- Benali A, Hamdad A, « Evaluation de la capacité à l'exportation d'une entreprise publique Algérienne : Cas ENIEM », Mémoire de Master, UMMTO, 2015
- Harouz Lynda, « Essai d'analyse de stratégies de redressement d'entreprises en difficulté : Cas ENIEM », Mémoire de Magister, UMMTO, 2012 ;
- Lazizi Dehbia, « conception et réalisation d'un tableau de bord basé sur entrepôt de donnée de gestion et de performance de la fonction production de l'ENIEM (UPT), Mémoire de Master Professionnel, UMMTO, 2018 ;
- Sekouchi M, Nait Mebarek A, « L'élaboration d'un tableau de bord de gestion : Cas de L'Aéroport de Bejaïa », Mémoire de Master, Université A.MIRA-BEJAIA, 2019 ;

3. Référence web:

www.ummto.dz

www.theses-algerie.com

www.eprints.unv-batna2.dz

www.fr.slideshare.net

Liste des figures

N°	TITRE	PAGE
01	La chaîne-type de valeur	18
02	Les comparaisons des chaînes valeur de deux concurrents	28
03	Les facettes de l'environnement	49
04	Analyse des 05 forces concurrentielles de M. Porter	53
05	Exemple de graphe dans un TBD avec indicateur	72
06	Exemple d'un tableau de bord stratégique	74
07	Exemple d'un tableau de bord gestion	75
08	Construire un tableau de bord avec la méthode OVER	84
09	Analyse de ventes produites par gamme	129
10	La taille de marché par gamme	131
11	Les 05 forces de M. Porter	138

Liste des schémas

N°	TITRE	PAGE
01	Schéma du contenu du diagnostic stratégique	07
02	Le carré de la compétitivité productive	10
03	La chaîne de valeur avec son découpage	18
04	Le modèle VRIO	39
05	Composante de l'environnement microéconomique	46
06	Facette d'un bon indicateur de performance	69
07	Processus du choix de KPI	71
08	Performance = efficacité + efficience	77
09	Pilotage = activité et ressource critique	79
10	Formalisation les fondamentaux de la méthode OVAR	83
11	Les quatre axes d'un tableau de bord (BSC)	89
12	L'organigramme de l'entreprise ENIEM	96

Liste des tableaux

N°	TITRE	PAGE
01	La compétitivité de l'entreprise	09
02	La mise en œuvre de méthode VRIO	40
03	Exemples d'un tableau de bord	67
04	Contenu du tableau de bord	68
05	Les étapes de la méthode GIMSI	86
06	La répartition du patrimoine du complexe industriel par unité	100
07	Les différents produits de l'eniem par unité	102
08	Les produits restant de l'entreprise eniem par unité	104
09	La fiche technique des produits eniem	105
10	L'évaluation chiffre d'affaire par valeur	117
11	L'évaluation chiffre d'affaire par quantité	123
12	La gamme des produits	128
13	Les estimations de référence	131
14	Les parts de marché de l'entreprise eniem et ces concurrents	132
15	La publicité médias	133
16	La publicité hors médias	134

Tables de matière

INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL DU DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE	
Introduction chapitre 1	5
Section 1 : diagnostic stratégique, élément de définition	
1. Définition et contenu du diagnostic stratégique.....	6
1.1 Définition diagnostic stratégique	6
1.2. Objectif du diagnostic stratégique	8
1.3. Les résultats attendus de l'élaboration du diagnostic	8
Section 2 : diagnostic stratégique interne et externe	
1. Diagnostic stratégique interne	12
1.1.Définition du diagnostic interne	12
2.1 Les outils du diagnostic interne	13
1. L'analyse interne de la chaîne de valeur	13
1.1.La chaîne de valeur selon porter	14
1.1.1. La démarche de M. Porter pour la segmentation stratégique	15
1.1.2. Définition de la chaîne de valeur	17
1.1.3. Identification des types d'activités	21
1.1.4. Les liaisons à l'intérieur de chaîne de valeur	21
1.1.4.1. Par optimisation	22
1.1.4.2.Par coordination.....	22
1.1.5. Les liaisons de la chaîne de valeur interne et externe	22
1.2.La chaîne de valeur et organisation de la firme	25
1.2.1. Travailler par coordination	26
1.2.1.1.La coordination au sein d'un maillon de la chaîne de valeur	26
1.2.1.2. La coordination au sein de la chaîne de valeur, entre plusieurs maillon défirent	26
1.2.1.3.La coordination au sein de la chaîne de business, de la filière dont ressort l'entreprise	26
1.3.La chaîne de valeur et l'analyse concurrentiel.....	26
1.3.1. Prenons d'abord conscience que la comparaison des chaînes de valeur entre concurrents est la véritables base	27
1.3.2. Profitons-en pour rappeler les pistes à suivre pour réaliser des économies d'échelles	28
a. Le développement produit	29
b. Politique d'approvisionnement	29
c. Activité de production	29
d. Gestion et exécution des commandes	29
1.4. La chaîne de valeur et la technologie	29
1.4.1. Comment vérifier si un progrès technologique est souhaitable	31
1.4.2. Le rôle stratégique et la technologie et chaîne de valeur.....	32
1.5. La chaîne de valeur et l'avantage concurrentiel	33
a. Les étapes de mise en œuvre d'une stratégie de domination par les couts	34
b. Les étapes de mise en œuvre d'une stratégie de différenciation	34
1.6. Le bon usage de l'outil	34
1.6.1. L'analyse VRIO	37

1.6.1.	Définition de la chaine VRIO	37
1.7.	Les ressources et les compétences de l'entreprise	37
1.7.1.	Les ressources de l'entreprise	37
a.	Les ressources physiques	37
b.	Les ressources financières	38
c.	Les ressources humaines	38
d.	Les ressources immatérielles.....	38
2.	Les compétences de l'entreprise	38
3.	La capacité stratégique de l'entreprise	38
4.	Explication du modèle VRIO	39
5.	Les capacités seuil de l'entreprise	41
6.	Les limites de modèle VRIO	41
2.	Le benchmark ou l'analyse comparative	42
1.	Définition d'un benchmark.....	42
2.	Objectif du benchmark.....	42
3.	Les types de benchmark	42
a.	Le benchmark compétitive ou concurrentiel	42
b.	Le benchmark interne	42
c.	Le benchmark fonctionnel	43
d.	Le benchmark générique ou horizontal	43
4.	Les avantages du benchmark	43
5.	Les inconvénients du benchmark	43
3.	Diagnostic externe	43
1.	Définition de diagnostic externe	44
2.	L'objectif de diagnostic externe	44
3.	Les outils du diagnostic externe	44
1.	L'analyse de l'environnement globale	44
1.	L'analyse des composants du macro-environnement par la méthode PESTEL	45
2.	L'analyse PESTEL	47
1.	Les facteurs de Marco-environnement	47
a.	Environnement politique	47
b.	Environnement économique.....	47
c.	Environnement socioculturel	48
d.	Environnement technologique	48
e.	Environnement écologique	48
f.	L'environnement réglementaire et législatif	49
2.	Les tendances structurelles	50
a.	La globalisation	50
b.	Evénements internationaux	50
3.	L'analyse des composantes du microéconomique	50
a.	L'analyse de l'environnement de l'industrie	51
1.	Filière d'activité ou business système	51
4.	L'analyse concurrentielle selon le modèle des 5forces de M. PORTER	52
a.	La rivalité entre les concurrents directs	53
b.	Le pouvoir de négociation des clients.....	54
c.	Le pouvoir de négociation des fournisseurs	54
d.	La menace des nouveaux entrants	54
e.	La menace des substituts	55
5.	Les facteurs clés de succès (FCS) et les groupes stratégiques	55

1. Les facteurs clés de succès	55
2. Les groupes stratégiques	55

Section 03 La synthèse du diagnostic stratégique

1. La matrice SWOT	57
2. Les étapes d'une analyse SWOT	59
1. Déterminer la portée de l'analyse SWOT	59
2. Recueillir le plus de renseignements possibles sur la concurrence et les éléments de l'environnement	59
3. Analyser les tendances de l'environnement externe	59
4. Découvrir les opportunités et menaces qui découlent de ces tendances	59
5. Analyser les forces et faiblesse de l'environnement externe	60
6. Classer les forces et faiblesse selon leur importance	60
7. Retenir les forces et faiblesse importantes	60
8. Décider des suites à donner à l'exercice	61
3. Avantage et limites de l'utilisation de la matrice SWOT	61
1. Les avantages de la matrice SWOT	61
2. Les limites de la matrice SWOT	61

CHAPITRE II : PILOTAGE DE LA CONCURRENCE SUR LE TABLEAUX DE BORD

Section01 : tableaux de bord, élément de définition

1. Définition d'un tableaux de bord.....	66
2. Contenu d'un tableaux de bord	67
1. Conception générale	67
2. Les instruments utilisés	68
3. Choix des indicateurs de performance.....	70
3. Classification de tableaux de bord	73
1. Tableaux de bord stratégique	73
2. Tableaux de bord de gestion	74
3. Tableaux de bord opérationnel	75
4. Rôle d'un tableaux de bord de gestion	75
1. Le tableau de bord comme un instrument de contrôle et de comparaisent	75
2. Le tableau de bord comme un outil d'aide à la décision	76
3. Le tableau de bord comme outil de dialogue et communication	76

Section 02 : les indicateurs de performance

1. Les déférentes mesures de la performance	77
1. Les indicateurs d'efficacité et d'efficience.....	77
2. Les indicateurs d'impact	78
2. Les déterminants de pilotage	78
1. Les indicateurs de pilotage	78
2. Les indicateurs d'éclairage	80
3. Les indicateurs en avant	81

Section 03 : méthode de conception d'un tableau de bord

1. La méthode OVAR	82
2. Les étapes de la méthode OVAR	83
3. La méthode GIMSI	84
4. Les étapes de la méthode GIMSI.....	85
5. La méthode BSC	86
6. La réalisation d'un tableau prospectif (équilibré)	87
7. L'utilité d'un tableau de bord	89
8. Les limites d'un tableau de bord	90

CHAPITRE III : ENIEM FACE AU CONTEXTE CONCURRENTIEL

Section 01 : caractéristique générale de L'ENIEM et de son activité

1. Présentation et historique de l'entreprise ENIEM	93
2. Les missions et objectif de l'entreprise ENIEM	94
1. Les missions de l'entreprise ENIEM	94
2. Les objectifs de l'entreprise ENIEM	94
3. Les activités de l'entreprise ENIEM	95
3. L'organigramme de l'entreprise ENIEM	95
1. Organisation de L'ENIEM	97
a. La direction générale (DG)	97
b. Le complexe des appareils ménagers (CAM)	97
2. La consistance physique de patrimoine	100
4. La gamme des produits de l'entreprise ENIEM	101
1. Fiche technique des produits	105

Section 02 : situation actuelle de l'entreprise ENIEM

1. L'analyse d'évolution chiffre d'affaire (CA)	117
2. Analyse par gamme de produit	128
3. La taille de marché	131
1. Structure du marché importation vs production	132

Section 03 : diagnostic externe cas ENIEM

1. Analyse PESTEL	135
2. La matrice de l'intensité concurrentielle	138
3. L'analyse SWOT	140

Conclusion générale

Annexes

Bibliographie

Liste des figures, tableau

Liste des acronymes et abréviations

Résumé

Résumé

L'entreprise nationale des industries et de l'électroménagère (ENIEM), est une entreprise consciente de la concurrence du marché et pour faire face, et afin que l'entreprise puisse suivre sa planification annuelle, et ainsi garantir la réalisation des objectifs selon la stratégie qu'elle s'est fixée. Les responsables désirent de faire un bon diagnostic stratégique permet d'analyser la position d'entreprise et de ses produits sur différents marchés et de mesurer le niveau de performance de l'entreprise dans ces domaines stratégiques. De plus, cette approche permet de sensibiliser l'ensemble des acteurs à la démarche, de les responsabiliser et de les impliquer dans la mise en place des solutions à venir et une stratégie pertinente pour l'entreprise.

Mais pour que le pilotage de l'entreprise s'effectue dans des bonnes conditions, le décideur doit disposer d'un instrument de mesure fiable et recueillant toute sa confiance qu'est le tableau de bord. Ce tableau présente synthétiquement les activités et les résultats de l'entreprise par processus, sous forme d'indicateurs qui permettent de contrôler la réalisation des objectifs fixés et de prendre des décisions nécessaires.

Mots clé : ENIEM, diagnostic stratégique, stratégie pertinente, tableau de bord

Abstract

The national company of industries and appliances (ENIEM) is a large-scale enterprise that continues to evolve. Conscious of the competition of the market and to face, and so that the company can follow its annual planning, and thus guarantee the achievement of the objectives according to the strategy which it has fixed itself. Managers want to improve a good strategic diagnosis to analyze the position of the company and its products on different markets and to measure the level of performance of the company in these strategic areas. In addition, this approach helps to raise awareness all stakeholders in the process, to empower them and involve them in the implementation of future solutions and a relevant strategy for the company.

But for the management of the company to be carried out in good conditions, the decision maker must have a reliable measuring instrument that collects all his confidence, which is the dashboard. The dashboard presents a summary of the activities and results of the company by process, in the form of indicators which make it possible to monitor the achievement of the objectives set and to take the necessary decisions.

Key words: ENIEM, strategic diagnosis, relevant strategy, dashboard