REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPU LAIRE

MIINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE MOULOUD MAAMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES ECONOMIQUES

Mémoire

Réalisé en vue de l'obtention d'un Diplôme de Magistère en Sciences Economiques
Option : Management des Entreprises

Thème :

Analyse du rôle des ressources et compétences dans le développement d'un nouveau produit (Cas de l'ENIEM)

Encadré par :
Dr AISSAT Née LEGHIMA.A

Réalisé et présenté par :
BECHEKEUR. Saïd

Membres du jury :
Président: Mr GUENDOUZI Brahim, Maître de Conférence/A U.M.M .T O
Rapporteur: Mme AISSAT Amina, Maître de Conférence/A U.M.M.T O
Examinateur: Mme DJEMA Hassiba, Maître de Conférence/A E.H.E.C Alger
Examinateur : Mr ABIDI Mohammed, Maître de Conférence/B U.M.M.T O

Date de soutenance : 04/07/2012

SOMMAIRE

Sommaire

Page

Introduction générale 01

Première Partie : Fondements théoriques de l'approche ressources et compétences

Premier Chapitre: L'approche ressources

Section 1 : Les principes de la théorie fondée sur les ressources 14

Section 2 : Définition des ressources..... 22

Section 3 : Classification des ressources 34

Deuxième Chapitre : L'approche par les compétences

Section 1 : Les principes de la théorie fondée sur les compétences 41

Section 2 : Le rôle de l'apprentissage dans l'accumulation et l'acquisition des compétences..... 56

Section 3 : Identification des compétences distinctives 60

Deuxième Partie : Contribution des ressources et compétences

au développement d'un nouveau produit de l'ENIEM

Premier Chapitre: Le contexte de développement d'un nouveau produit de l'ENIEM

Section 1 : présentation de l'ENIEM..... 72

Section 2 : Le contexte interne et externe de l'ENIEM 92

Section 3 : Les caractéristiques et la structure de l'industrie

de l'électroménager..... 105

Deuxième Chapitre : Etat des ressources stratégiques et compétences de l'ENIEM et leurs contributions dans le développement d'un nouveau produit

Section1 : Etat des ressources stratégiques de l'ENIEM 132

Section 2 : Etat des compétences de l'ENIEM 146

Section 3 : Contribution des ressources et compétences de l'ENIEM dans le développement d'un nouveau produit 148

Conclusion générale 183

Liste des tableaux, figures et abréviations

Bibliographie

Annexes

Remerciements

Mes remerciements vont tout d’abord au Docteur AISSAT Née LEGHIMA Amina, mon encadreur, qui par son aide et conseils a contribuée à l’aboutissement de ce travail.

Aux membres du jury pour avoir accepté d’évaluer ce travail

A tous les membres de ma famille

A tous les enseignants qui se sont succédé durant mon cursus.

Dédicaces

A ma Femme

A toute ma Famille

Et à tous mes Amis

INTRODUCTION GENERALE

Introduction générale

« La théorie des ressources et compétences (ressource based view) est considérée par ses promoteurs (BARNEY, WERNERFELT…) comme une rupture avec les approches classiques de la stratégie. La firme n'est plus conçue comme un portefeuille de produits/marchés, mais comme un portefeuille de ressources. Ce ne sont plus les besoins des clients qui déterminent la stratégie, mais les ressources et les compétences que l'entreprise possède. La rupture provient du fait que ce ne sont plus les conditions externes à l'entreprise qui déterminent sa stratégie mais l'inverse. L'avantage concurrentiel repose sur la capacité de la firme à valoriser ses ressources. Il faut donc chercher les sources de l'avantage concurrentiel à l'intérieur de la firme.

Le point de départ de toute formulation stratégique est de clarifier l'identité de l'entreprise et de déterminer son avantage concurrentiel. Dans l'approche classique, l'entreprise cherche à identifier ses clients et les besoins qu'elle cherche à satisfaire. Mais dans un contexte où les goûts des consommateurs évoluent très rapidement, il devient périlleux de bâtir la stratégie selon une orientation externe, laquelle ne peut garantir une formulation stratégique à long terme. Quand l'environnement devient trop turbulent, les ressources et les compétences de l'entreprise constituent une base plus stable pour définir l'identité de l'entreprise. L'analyse stratégique a besoin de se fonder sur une base aussi permanente que possible. Les ressources et compétences (savoir distribuer, savoir usiner, savoir maîtriser un haut niveau de qualité…etc.) offrent un meilleur niveau de stabilité que les besoins des clients »[1].

[1] Olivier TORESS BLAY, « Economie d'entreprise », Ed Economica, Paris, 2004, P 230.

Dans un environnement instable caractérisé par une exacerbation de la concurrence, les entreprises doivent disposer de ressources telles que les ressources financières, humaines, techniques et organisationnelles …etc., ainsi que des compétences stratégiques pour faire face aux menaces et incertitudes de l'environnement.

Dans une industrie telle que l'industrie de l'électroménager où le marché de l'électroménager est porteur, la concurrence est très rude ; le nombre de concurrents augmente de plus en plus, l'offre en produits électroménagers est diversifiée, des clients de plus en plus exigeants, de ce fait la réactivité des entreprises doit se faire en temps opportun.

Dans ce contexte, les entreprises doivent faire face à cette concurrence féroce en introduisant sur le marché des nouveaux produits compétitifs, être à l'écoute des clients, satisfaire les consommateurs, un service après vente de qualité, un réseau de distribution performant…etc., et ce en mobilisant toutes les ressources stratégiques dont dispose l'entreprise ainsi que ses compétences stratégiques.

Dans ce travail, nous consacrerons deux grandes parties : la première partie portera sur les fondements théoriques de l'approche ressources et compétences, celle-ci comportera deux chapitres à savoir l'approche ressources, dans ce chapitre nous analyserons les principes de la théorie fondée sur les ressources, la définition des ressources et la classification des ressources.

Le deuxième chapitre portera sur l'approche compétences : dans ce chapitre nous étudierons les principes de la théorie fondée sur les compétences, le rôle de l'apprentissage dans l'accumulation et l'acquisition des compétences et l'identification des compétences distinctives.

La deuxième partie portera sur la contribution des ressources et compétences au développement d'un nouveau produit de l'entreprise ENIEM**.** Celle –ci comportera deux chapitres à savoir le contexte de développement d'un

nouveau produit de l'ENIEM, dans ce chapitre il y aura une présentation détaillée de l'entreprise ENIEM, l'étude du contexte interne et externe de l'entreprise ENIEM et enfin les caractéristiques et la structure de l'industrie de l'électroménager.

Le deuxième chapitre, portera sur l'état des ressources stratégiques et compétences de l'ENIEM et leurs contributions dans le développement d'un nouveau produit, dans ce chapitre nous étudierons l'état des ressources stratégiques de l'ENIEM, l'état des compétences de l'ENIEM et enfin la contribution des ressources et compétences de l'ENIEM dans le développement d'un nouveau produit.

Problématique

Partant de ce constat de départ où les entreprises dans un environnement complexe et imprévisible sont confrontées à la nécessité de disposer de ressources et compétences afin de répondre en temps réel aux demandes fluctuantes des clients exigeants et multiples, de ce fait la réactivité des entreprises doit se faire en temps opportun.

L'entreprise s'efforce aujourd'hui de transformer des actifs et des ressources en profits à travers des compétences spécifiques, le développement de l'entreprise est intimement lié à la manière dont sont cultivées les ressources et améliorées leurs combinaisons pour forger des compétences.

Le développement de nouveaux produits est un impératif fondamental pour toute entreprise évoluant dans un environnement caractérisé par l'incertitude et la complexité et face à des clients exigeants et multiples.

Le rythme de vieillissement des produits est tel que le renouvellement des portefeuilles de produits est devenu un impératif fondamental pour toute entreprise.

Une entreprise étant un système économique, elle doit réunir les ressources financières, humaines, l'équipement, le matériel, la technologie pour produire des biens et services mis sur le marché dans le but de générer des profits. De ce fait, elle doit gérer efficacement la contribution de chacune de ces ressources et compétences stratégiques dans la formation et le maintien de son avantage compétitif. Il est intéressant de savoir si les ressources et les compétences stratégiques dont dispose l'entreprise ENIEM sont-elles à la base de développement d'un nouveau produit ? Si oui comment ? Et de quelle manière ?

Ainsi, pour connaitre comment les ressources et compétences de l'entreprise ENIEM contribuent au développement d'un nouveau produit, nous nous sommes posé les questions ci- après :

- Existe-t-il au sein de l'ENIEM des ressources stratégiques (les ressources humaines, financières, matérielles, technologiques, marque et réputation et organisationnelles) ainsi que des compétences stratégiques ?

- Les ressources et les compétences contribuent-elles à l'érection et au maintien de l'avantage compétitif de l'ENIEM dans un environnement caractérisé par une exacerbation de la concurrence ?

Les hypothèses

Les hypothèses formulées à propos de notre sujet sont les suivantes :

1- Il existe au sein de l'ENIEM des ressources selon la classification de GRANT ainsi que des compétences stratégiques.

2- Les ressources et les compétences stratégiques contribuent au développement d'un nouveau produit de l'ENIEM.

Intérêt du Sujet

Ce travail revêt un triple intérêt : un intérêt personnel, un intérêt scientifique et un intérêt socio-économique.

Intérêt personnel

L'intérêt que nous avons en choisissant ce sujet résulte du fait qu'ayant compris que la plupart des entreprises dans le monde réussissent grâce à la bonne gestion stratégique, nous avons pris l'initiative d'analyser comment les ressources et les compétences contribuent au développement d'un nouveau produit d'une entreprise. Cet exercice personnel nous permet de dégager des résultats dont suggestions constituent notre modeste contribution à la solution des problèmes liés à la concurrence à laquelle l'entreprise ENIEM fait face.

Intérêt scientifique

Ce sujet nous semble être d'une importance scientifique car, il permet de confronter les théories aux réalités de la société. Nous sommes convaincu que cette étude sera un outil de plus pour les recherches visant de manière pratique à comprendre comment se développe un nouveau produit dans l'entreprise.

Intérêt socio- économique

Ce sujet a été choisi pour sa pertinence socio-économique, il rejoint la préoccupation des pouvoirs publics visant à promouvoir le secteur industriel (Industrie Electro- Ménagères) afin de permettre la compétitivité au niveau tant national que régional et international.

L'industrie de l'électroménager peut contribuer à l'amélioration de la balance commerçiale du pays ; par la diminution de la facture d'importation et le développement des exportations hors hydrocarbures.

Délimitation du sujet

Notre sujet est limité dans le domaine et dans l'espace. Notre travail porte sur le management stratégique et notamment sur l'analyse des ressources et des compétences comme base de développement de nouveaux produits dans l'entreprise et source d'un avantage compétitif durable. Dans l'espace, notre sujet porte sur une entreprise de l'Electro- Ménager (ENIEM).

Objectifs du travail

Le présent travail a pour objectif de faire un état des ressources stratégiques, ainsi que des compétences stratégiques au sein de l'ENIEM d'une part, et d'autre part, d'analyser la contribution des ressources et des compétences stratégiques de l'ENIEM au développement d'un nouveau produit et au maintien de l'avantage compétitif de ladite entreprise.

Techniques de travail

Tout travail scientifique pour être bien fait, nécessite une combinaison des techniques de collecte, d'analyse et d'interprétation des données.

Dans notre étude, nous avons fait recours à trois techniques, à savoir : technique documentaire, technique d'interview et technique d'observation**.**

- Technique documentaire : elle est orientée vers une fouille systématique de tout ce qui est écrit et ayant une liaison avec le domaine de la recherche, cette technique nous a permis de recueillir les données relatives au sujet à partir de plusieurs documents.

- Technique d'interview : elle nous a permis d'appréhender différents points de vue des intervenants à l'ENIEM dans le but de recueillir les informations relatives au sujet de recherche.

- Technique d’observation : elle nous a facilité d’observer exactement ce qui se passe dans l’ENIEM afin de suggérer des remèdes capables de redresser la situation pour les problèmes que rencontre les responsables de l’entreprise.

PREMIERE PARTIE

Les fondements théoriques de l'approche ressources et compétences

Introduction à la première partie

« Regroupant une multiplicité d'approches théoriques basées sur l'analyse des ressources internes de la firme, ce courant s'est développé dés le milieu des années quatre-vingt (1980). Appelé « approche ressource », il se réfère à un ouvrage ancien, celui d'Edith PENROSE en 1959, qui soulignait déjà l'importance des ressources internes de l'entreprise, contre l'approche plutôt déterministe de l'avantage concurrentiel, proposé par Michael PORTER.

L'approche ressource renouvelle donc l'analyse des sources de l'avantage concurrentiel : celui-ci ne résulte pas tant des facteurs externes (caractéristiques de l'industrie) que des ressources, compétences, connaissances, capacités dynamiques que l'entreprise est capable de mobiliser et d'agencer pour se distinguer de ses concurrents et rendre son imitation difficile »[2] .

« L'approche RBV a réellement connu un développement récent depuis le début des années quatre-vingt et notamment des publications de WERNERFELT, BARNEY ou encore DIERICKX et COOL. Cependant, les notions principalement économiques, sur lesquelles ces articles s'appuient (rareté, ressources, capacités et rente), puisent leurs origines dans des travaux plus anciens.

Par exemple, il est possible de citer les travaux de BARNARD (1938), SELZNICK (1957) ou CHANDLER (1962) pour le rôle des capacités de la firme à utiliser ses ressources et la création des performances économiques, ou de façon encore plus forte, les travaux de PENROSE (1959) sur la théorie de la firme qui met en avant l'importance des ressources, tangibles et intangibles, pour expliquer l'existence et la croissance de la firme.

---

[2] Anne DIETRICH, « Management des compétences », Ed Vuibert, 2010, P 134.

L'approche RBV a réellement connu son institutionnalisation et sa forte croissance à partir de l'article de B.WERNERFELT (1984) où le terme Ressource Based View est pour la première fois utilisé dans une revue académique. L'objectif de l'auteur était principalement une réaction critique aux travaux dominants de l'époque c'est-à-dire l'approche Structure – Comportement- Performance (S-C-P) telle que présentée par M. PORTER (1980) dont il s'attache à souligner les insuffisances et propose alors une approche alternative.

L'idée à la base de cette approche est la mise en avant de l'hétérogénéité du point de vue des ressources possédées entre entreprises concurrentes même au sein d'une même industrie. Ces différences entre entreprises sont à la base des différences de performance et doivent donc être le centre de la réflexion stratégique qui vise la création et au maintien de rentes issues de la possession de ressources rares » [3] **.**

Le contexte économique des années quatre vingt dix a amené une transformation de la pensée stratégique. Le paradigme dominant, institué depuis les années soixante, consistait en l'adaptation de l'entreprise aux caractéristiques structurelles de son environnement. Un tel mode d'analyse se révélait fort logique dans un contexte économique relativement stable et favorable. Il a connu son paroxysme avec l'analyse concurrentielle de M. PORTER. Mais ce contexte s'étant profondément transformé au cours des années quatre vingt –dix, la pensée s'est également recomposée. L'importance des facteurs internes et organisationnels de la performance s'est vue restaurée, face aux variables structurelles mises en avant par l'économie industrielle. En

[3] BERTRAND Quellin, Jean Luc ARREGLE, « Le management stratégique des compétences », Ed Ellipses, Paris, 2000, P 20.

particulier, l'approche fondée sur les ressources est progressivement apparue dans le champ du management, afin de redonner une cohérence au développement de l'entreprise et d'analyser avec précision les facteurs internes contribuant à former un avantage concurrentiel soutenable. Au delà, certains auteurs ont proposé de renverser la logique de réflexion, en modifiant l'orientation des décisions stratégiques. Face aux irrégularités et aux contradictions de l'environnement, il a semblé possible, à partir des ressources et compétences, de le façonner et d'en déterminer les logiques industrielles dominantes.

L'approche ressource considère que l'entreprise est constituée d'un ensemble de ressources (équipement productif, savoir-faire des salariés, brevets, marques, capital) dont certaines revêtent une importance particulière tel que les savoir-faire de la firme. Lorsque ces ressources sont capables de réaliser une tâche ou une activité, elles constituent une compétence pour l'entreprise. Une ressource ou une compétence, peut constituer un avantage concurrentiel si elle est précieuse, rare et durable, difficilement imitable et non substituable. La stratégie consiste alors, implicitement ou explicitement, à tendre vers l'exploitation de telles ressources, et s'articule le plus souvent autour d'un métier.

Certaines de ces ressources sont désignées par des auteurs comme étant des compétences clés ou compétences cardinales (core competencies).

Dans ce modèle, l'avantage concurrentiel ne réside plus nécessairement dans l'exploitation d'une position dominante et protégée sur un marché, mais dans la valorisation supérieure de ses ressources.

L'objectif de cette partie est de cerner le cadre théorique de l'approche ressource et compétence afin de redonner une cohérence au développement de l'entreprise et d'analyser avec précision les facteurs internes contribuant au développement d'un nouveau produit.

Cette partie est composée de deux chapitres : le premier chapitre portera sur l'approche ressources et le second portera sur l'approche compétence.

PREMIER CHAPITRE

L'approche ressources

Introduction au premier chapitre

« L'essentiel de la théorie économique, dans les années cinquante, se contente de traiter les firmes comme des entités, du type des atomes, et d'étudier leurs interactions à différents niveaux d'agrégation à l'intérieur des économies.

En définissant la firme comme un ensemble de ressources productives, Edith PENROSE (1959) s'est contentée sur le pourquoi et le comment de la croissance des firmes.

A travers son observation minutieuse des firmes britanniques des années 1950, elle a développée une théorie de la croissance des firmes. La disponibilité de ressources humaines et physiques stagnantes à l'intérieur d'une firme pousse ses dirigeants à rechercher des opportunités d'extension de ses activités.

De son coté, WERNERFELT soutient que la diversification peut être considérée comme un processus au cours duquel une firme combine une ou plusieurs ressources attractives, comme il définit que les fusions et acquisitions sont des processus par lesquels les firmes tentent d'acquérir des agrégats de ressources attractives dans des marchés de ressources très imparfaits.

BARNEY (1986,1991) a recourt au concept de ressources de la firme afin d'étendre le concept de ressources à l'analyse des sources de l'avantage concurrentiel soutenu. Il utilise une définition très large des ressources de la firme incluant « tous les actifs, capacités, processus organisationnels, attributs de la firme, information, savoir,… etc., contrôlés par une firme qui améliorent son bon fonctionnement et son efficacité. Une firme obtient un avantage concurrentiel soutenu lorsqu'elle utilise ses ressources pour mettre en œuvre une « stratégie de création de valeur qui ne peut pas être suivie par ses

concurrents actuels ou potentiels. Aucune autre firme ne peut être capable de dupliquer les bénéfices de cette stratégie.

PENROSE, WERNERFELT et BARNEY représentent d'importantes contributions à l'intégration de la théorie stratégique. Ils y contribuent à travers des conceptualisations utiles des ressources stratégiques importantes, via la manière dont ces ressources peuvent stimuler la croissance et la diversification de la firme, ou encore à travers la création d'un avantage concurrentiel soutenable et les gains économiques qu'il permet.

L'approche fondée sur les ressources consiste à envisager une entreprise comme un ensemble de ressources ou actifs élémentaires, déterminant des aptitudes organisationnelles. Ces aptitudes renvoient tant aux compétences centrales qu'aux capacités organisationnelles qui permettent de les mettre en œuvre. Compétences et capacités sont des routines organisationnelles, entretenues et développées par apprentissage collectif.

Depuis la fin des années 90, l'approche par les ressources s'est relativement stabilisée dans sa définition. Cette stabilisation a été le prélude à un questionnement sur la validité de la théorie et surtout à une extension de son usage, puisqu'elle est vue mobilisée dans des cadres multiples »[4] .

[4] Bertrand QUELLIN, Jean Luc ARREGLE, Op Cit, P57.

Section 1: Les principes de la théorie fondée sur les ressources

Introduction

« L'approche basée sur les ressources (RBV) (La théorie de gestion par les ressources et compétences) (Ressource Based View) est considérée par ses promoteurs (BARNEY, WERNERFELT….) comme une rupture avec les approches classiques de la stratégie. L'élément majeur et fondamental est le principe d'hétérogénéité des firmes, même si elles appartiennent à une même industrie. La firme n'est plus conçue comme un portefeuille de produits/marché, mais comme un portefeuille de ressources. Ce ne sont plus les besoins des clients qui déterminent la stratégie mais les ressources et les compétences que l'entreprise possède. La rupture provient du fait que ce ne sont plus les conditions externes à l'entreprise qui déterminent sa stratégie mais l'inverse. L'avantage concurrentiel repose sur la capacité de la firme à valoriser ses ressources. Il faut donc chercher les sources de l'avantage concurrentiel à l'intérieur de la firme.

Le point de départ de toute formulation stratégique est de clarifier l'identité de l'entreprise et de déterminer son avantage concurrentiel. Dans l'approche classique, l'entreprise cherche à identifier ses clients et les besoins qu'elle cherche à satisfaire. Mais dans un contexte où les goûts des consommateurs évoluent très rapidement, il devient périlleux de bâtir la stratégie selon une orientation externe, laquelle ne peut garantir une formulation stratégique à long terme.

Quand l'environnement devient trop turbulent, les compétences et les ressources de l'entreprise constituent une base plus stable pour définir l'identité de l'entreprise.

L'analyse stratégique a besoin de se fonder sur une base aussi permanente que possible. Les ressources et compétences (savoir usiner, savoir distribuer, savoir maîtriser un haut niveau de qualité……etc.) offrent un meilleur niveau de stabilité que les besoins des clients »[5].

La théorie des ressources, en dépit de son caractère hétéroclite ; comporte un message relativement simple pour l'analyse stratégique : l'entreprise doit être approchée comme un portefeuille de ressources matérielles et immatérielles, celles-ci permettant le développement de compétences nécessaires à l'établissement de l'avantage compétitif de l'entreprise et donc à sa profitabilité.

Dans une perspective stratégique, PORTER a souligné que les ressources n'ont de valeur que parce qu'elles permettent aux entreprises de réaliser des activités, lesquelles sont les véritables sources de l'avantage compétitif.

Ces développements récents de la pensée stratégique soulignent donc l'importance des ressources et compétences internes de l'entreprise comme levier de l'avantage compétitif. Aux termes de cette approche, les entreprises sont invitées à considérer principalement ces leviers internes, plutôt qu'a focalisé leur approche sur les structures de l'industrie et le positionnement compétitif des produits.

En d'autres termes, la valorisation des ressources immatérielles apparaît comme un levier essentiel d'affirmation d'un avantage compétitif.

[5] Samuel GRANDVAL, Richard SOPARNOT, « Développer l'entreprise », Ed Vuibert, P 84.

1-1- La perspective Ressource Based View

« La Ressource - Based View est un courant stratégique à part entière puisqu'elle repose sur une identification des sources de l'avantage concurrentiel durable. Alors que l'économie industrielle (et son principal représentant PORTER) se centre essentiellement sur les caractéristiques de l'industrie pour expliquer la performance des firmes, la RBV suggère que les différences de performance entre firmes s'expliquent plutôt par les ressources qu'elles détiennent. Les caractéristiques de l'environnement externe ne peuvent être des conditions suffisantes pour expliquer l'avantage concurrentiel durable des firmes. Tout au plus elles permettent aux firmes de réaliser des profits normaux. Les profits durablement supérieurs de certaines entreprises ne peuvent être expliqués qu'en considérant les ressources des firmes et leur combinaison dans l'exploitation. Au cours des dernières années, plusieurs recherches ont eu pour objectif d'évaluer l'origine de la performance des firmes (facteurs liés à l'industrie ou facteurs liés aux ressources et à l'organisation des firmes). Bien que les résultats de ces recherches soient assez contrastés, il apparaît en tout cas évident que l'économie industrielle et la RBV contribuent ensemble à expliquer la performance des firmes plus qu'elles ne s'opposent »[6].

« La Ressource Based View constitue aujourd'hui le cadre privilégié de l'analyse interne de la firme. Initiée par Edith PENROSE, elle souligne le rôle des déterminants internes dans la performance des entreprises. Pour AMIT et SCHOEMAKER, ce sont les actifs stratégiques maîtrisés par la firme qui expliquent les écarts de performance et les rentes générées. La firme est désormais pensée comme un assemblage de ressources et de compétences. Ses activités, produits et développements reposent ainsi sur l'exploitation conjointe d'un ensemble de ressources et de compétences.

---

[6] Vanessa WARNIER, « construire des compétences stratégiques », Ed Vuibert, 2008, P 25.

Dans l'optique de mieux cerner la conjonction des ressources et compétences au service de la stratégie de la firme, la Ressource Based View propose de distinguer les ressources des compétences.

Les ressources sont à concevoir comme des moyens grâce auxquels la firme parvient à transformer ses intrants en extrants et qui lui sont rattachés, c'est-à-dire sont sa propriété.

Le concept de compétences permet de mieux comprendre l'exploitation qui est faite des ressources. AMIT et SCHOEMAKER définissent les compétences comme le déploiement, la combinaison et la coordination de ressources au sein de processus d'action pour mettre en œuvre des objectifs stratégiques.

In fine, les compétences proviennent des ressources. Ces dernières sont des particules élémentaires compétences. Le rôle de la stratégie d'entreprise est alors, en référence à la RBV, d'identifier les ressources et les compétences, de les protéger, de les exploiter et, le cas échéant, d'en créer de nouvelles ».[7]

[7] Samuel GRANDUAL, Richard SOPARNOT, Op. Cit, P 84.

1.2- Un courant récent mais avec des racines anciennes

« L'approche RBV a connu un développement récent depuis le début des années quatre-vingt et notamment des publications de WERNERFELT, BARNEY ou encore DIERICKS et COOL. Cependant, les notions, principalement économiques, sur lesquelles ces articles s'appuient (rareté, ressources et capacités, rente), puisent leurs origines dans des travaux plus anciens.

Par exemple, il est possible de citer les travaux de BARNARD (1938), SELZNICK (1957) ou CHANDLER (1962) pour le rôle des capacités de la firme à utiliser ses ressources et la création des performances économiques, ou, de façon encore plus forte, les travaux de PENROSE (1959) sur la théorie de la firme qui met en avant l'importance des ressources, tangibles et intangibles, pour expliquer l'existence et la croissance de la firme.

L'approche RBV a réellement connu son institutionnalisation et sa forte croissance à partir de l'article de B. WERNERFELT(1984) où le terme Resource - Based View est pour la première fois utilisé dans une revue académique. L'objectif de l'auteur était principalement une réaction critique aux travaux dominants de l'époque c'est-à-dire l'approche « Structure / Comportement / Performance » (S-C-P) telle que présentée par M. PORTER (1980) dont il s'attache à souligner les insuffisances et propose alors une approche alternative. L'idée à la base de cette approche est la mise en avant de l'hétérogénéité du point de vue des ressources possédées entre entreprises concurrentes même au sein d'une même industrie. Ces différences entre entreprises sont à la base des différences de performance et doivent donc être le centre de la réflexion stratégique qui vise à la création et au maintien de rentes issues de la possession de ressources rares.

Ceci implique également la seconde hypothèse centrale de l'approche RBV qui est la faible mobilité des ressources entre firmes. En effet, pour que des différences de performance existent et se maintiennent il faut que les différences de ressources entre entreprises concurrentes ne soient pas facilement annulées par des mécanismes d'imitation ce qui suppose donc une faible mobilité des ressources entre firmes. Ainsi, selon l'approche RBV, le management stratégique peut se définir comme l'identification, la protection, l'exploitation et la création des ressources rares de l'entreprise. De ce fait, le management stratégique est axé sur la création et le maintien de rente.

A la suite de ces travaux précurseurs dont l'hétérogénéité est encore flagrante, le développement de la RBV va se caractériser à la fois par une clarification et l'élaboration d'une théorie de la firme s'appuyant sur ce courant ».[8]

[8] Bertrand Quellin, Jean Luc Arrégle, Op Cit, P 20.

1.3- L’approche par les ressources dans la pensée en stratégie

« La stratégie renvoie, globalement, à l’analyse de l’interaction entre une entreprise et l’ensemble de son environnement. L’objectif de la stratégie consiste à comprendre, partant de cette analyse, comment une entreprise peut acquérir une position concurrentielle forte et défendable, de laquelle elle puisse retirer des rentes.

Un premier axe de réflexion concerne l’analyse et consiste à s’interroger sur l’entité à étudier dans la dialectique environnement- entreprise. Une stratégie suppose en effet de bien comprendre à la fois la nature de l’environnement dans lequel évolue l’entreprise et les caractéristiques des ressources qu’elle détient. Les recherches issues de l’économie industrielle centrent leur intérêt sur les différents types d’environnements auxquels retrouver confrontée une entreprise. En revanche, les travaux fondés sur l’approche par les ressources portent leur attention sur les variables propres à l’entreprise. L’objectif est d’expliquer le positionnement concurrentiel d’une entreprise à un moment donné. Soit en fonction de logiques industrielles, soit en fonction de la possession de ressources particulières, ou encore en confrontant ces deux approches.

Un second axe de réflexion porte sur le processus de décision et comporte un aspect beaucoup plus normatif. Il s’agit de déterminer, lors de la décision, l’entité placée en amont. La démarche d’adéquation consiste à étudier les variables structurelles caractéristiques de l’industrie et à définir en conséquence les ressources de l’entreprise. Inversement, la démarche d’intention a pour objectif de modifier, à partir des ressources de l’entreprise, les caractéristiques de l’environnement.

Ces deux axes, bien qu’apparemment étroitement liés, sont indépendants l’un de l’autre. En effet, se centrer sur une entité pour l’analyse ne signifie pas nécessairement qu’elle sera privilégiée lors de la prise de décision. Ainsi,

l'analyse fondée sur les ressources a pour objectif essentiel de comprendre comment une entreprise construit un avantage concurrentiel, à travers les ressources. Mais son intérêt consiste à mieux adapter l'entreprise à son environnement, C'est- à dire à choisir les environnements les plus favorables aux ressources disponibles. Si l'entreprise est au centre de l'analyse, l'objectif demeure de ne pas se tromper dans le choix de l'environnement : les règles de l'industrie sont encore considérées comme prééminents. Il ne s'agit pas, à l'aide des ressources, de s'affranchir de ces contraintes pour les tourner à son avantage.

L'analyse fondée sur les ressources ne peut donc s'apparenter à une logique d'intention stratégique, puisqu'il n'est pas question d'agir sur l'environnement. Toutefois, en orientant l'analyse vers les ressources stratégiques de l'entreprise, elle constitue un cadre de réflexion propice à l'intention stratégique »[9].

[9] Emmanuel METAIS, « stratégie et ressources de l'entreprise », Ed Economica, Paris, 2004, P103.

Section 2: Définition des ressources

Dans cette section nous essayerons de comprendre qu'est ce qu'une ressource et d'arrêter une définition précise de la notion de cette dernière.

« Dans son article « A Resource Based View Of The Firm », WERNERFELT (1984) définit les ressources comme étant ce qui peut être pensé en termes de forces et de faiblesses pour une entreprise donnée. Paradoxalement, WERNERFELT (1984) s'inspire des modèles issus de l'économie industrielle et notamment des cinq forces de PORTER pour proposer son approche par les ressources. Plus formellement, les ressources d'une entreprise à un moment donné peuvent être définies comme des actifs (tangibles et intangibles) qui sont présents de manière semi permanente ou permanente dans la firme. Les marques, la connaissance technologique, les capacités personnelles des employés, les accords commerciaux, les machines, les procédures, le capital sont des exemples de ressources. Selon WERNERFELT, pour l'entreprise, ressource et produits sont les deux faces de la même pièce.

BARNEY étend le concept de ressources de la firme à l'analyse des sources de l'avantage concurrentiel durable. Il définit les ressources comme tous les actifs, capacités, processus organisationnels, attributs de la firme, informations, savoirs, etc. contrôlés par une firme qui lui permet de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies qui améliorent son bon fonctionnement et son efficacité.

MAKADOK propose une qualification considérée par HOOPES, LADSEN et WALKER comme la plus claire. L'auteur affirme qu'une ressource (contrairement à une capacité) est un actif observable (mais pas nécessairement tangible) qui peut être échangé sur un marché comme une marque, un brevet, un terrain ou une licence ».[10]

[10] WARNIER Vanessa, « Construire les compétences stratégiques », Ed Vuibert, Paris, 2008, P 24

2.1- Qu’est ce qu’une ressource ?

Un premier examen de la littérature révèle d’emblée la difficulté de la tache : concepts nombreux, définitions multiples, parfois opposées, approches différentes …etc. Il convient de prendre pour point de départ le principe de l’approche fondée sur les ressources : modéliser l’entreprise pour un ensemble de ressources qui, valorisées et combinées, conduisent à un certain nombre d’aptitudes organisationnelles spécifiques.

Les ressources d’une firme à l’instant « T » peuvent être définies comme des actifs à la fois tangibles (ressources financières) et intangibles (marques, brevets….etc.). Elles sont soit spécifique à la firme (comme la réputation), soit générique (une machine achetée sur le marché). Il n’existe pas de marché sur lesquelles ces ressources s’échangent, elles sont créées à partir d’inputs qui sont transformés par l’entreprise en actifs spécifiques, de manière générale sont des actifs possédés de façon permanente ou contrôlés par la firme en vue de concevoir et de mettre en œuvre sa stratégie.

Une ressource est un actif de base, intervenant dans le processus global de production de biens ou de services d’une entreprise. Nature d’une ressource repose principalement sur son caractère matériel ou immatériel, sachant que les ressources immatérielles peuvent être propres à l’entreprise ou situées en marge de l’organisation.

« Une ressource représente une entité élémentaire dont l’entreprise dispose pour organiser au mieux l’ensemble de son processus de production. Ainsi, un homme, une machine, un savoir, une image de marque, un brevet constituent des ressources. La distinction la plus importante est celle existant entre les ressources matérielles et les ressources intangibles.

Pour le dirigeant, le problème consiste à répertorier, évaluer, développer et mettre en œuvre de la manière la plus efficace ces ressources dans le temps.

En fonction de certaines caractéristiques (rareté, lisibilité, mobilité) et des conditions dans lesquelles elle est exploitée, une ressource (ou un ensemble de ressources) est susceptible de mener à la construction d'un avantage concurrentiel »[11].

De manière générale, les ressources sont des actifs possédés de façon permanente ou contrôlés par la firme en vue de concevoir et de mettre en œuvre sa stratégie.

[11] Bertrand QUELLIN, Jean Luc ARREGLE, Op Cit, P 265

2.1.1 - Une notion plurivoque

Arrêter une définition précise de la notion de ressource n'est pas une démarche aisée, en effet, il existe un véritable foisonnement sémantique, un seul et même terme pouvant donner lieu à des sens différents, et vice versa. Le tableau ci-après présente une récapitulation des principales définitions recensées.

Tableau N°1 : Présentation des recherches sur l'approche fondée sur les ressources

Notions	Auteurs
Connaissances des marchés	Guillen, 2000
Actifs idiosyncratiques	Williamson, 1979
Actifs invisibles	Itami , 1987
Actifs spécifiques de l'entreprise	Dierickx et cool, 1989
Actifs stratégiques	Robins et Wiersema, 1995
Actifs tangibles et intangibles	Wernerfelt, 1984 Russo et Fouts, 1997
Aptitudes managériales	Nelson et Winter, 1982
Capacités de l'entreprise	Nohria et Eccles, 1991 Collis et Montgomery, 1995 Argyres, 1996

Capacités dynamiques	Teece, Pisano et Shuen, 1991 Helfat, 1997 Verona, 1999
Capacités fonctionnelles vs intégralités	Baldwin et Clark, 1991
Capacités organisationnelles	Stalk, Evans et Shulman, 1992 Collis, 1991a ; Nanda 1993 Marino, 1996 Russo et fouts, 1997
Compétences centrales	Hamel et Prahalad, 1990 Dosi, Teece et Winter, 1990 Marino, 1996 Makides et williamson,1996
Compétences centrales dynamiques	Lei, Hitt et Bettis,1996
Compétences distinctives	Selznick, 1957 Andrews, 1971 Hofer et Schendel, 1978 Lado, boyd et Wright, 1992 Guillen, 2000
Connaissances process	Mehra, 1996
Groupes stratégiques fondés sur les ressources	Bartlett et Ghoshal, 1989

Héritage administratif	Collis, 1991b
Input spécifique	Rubin, 1973
Méta apprentissage	Lei, Hitt et Bettis, 1996
Réseau de ressources	Black et Boal, 1994
Ressources discrètes et systématiques	Miller et Shamise, 1996
Ressources fondées sur la propriété	Miller et Shamise, 1996
Ressources fondées sur le savoir	Miller et Shamise, 1996
Ressources humaines	Coff, 2000
Ressources physiques	Penrose, 1959
Ressources stratégiques de l'entreprise	Godfrey et Hill,1995 Penrose,1959 Godfrey et Hill,1995 Barney,1986 Godfrey et Hill,1995
Routines organisationnelles	Lei, Hitt et Bettis,1996
Savoir tacite	Markides et Williamson ,1996
Structures organisationnelles	

Source : METAIS Emanuel, Op Cit, P30.

Tableau N°02 : Typologie des ressources selon la théorie des ressources

BARNEY	GRANT	WERNERFELT
-Ressources physiques -Ressources humaines -Ressources organisationnelles	-Ressources financières -Ressources physiques -Ressources technologiques -Réputation -Ressources organisationnelles	-Les actifs fixes (usines, équipement.) -Les blue- prints(brevets, marque ;réputation) : ressource dont les capacités sont illimitées. -Culture : effets d'équipe, routine, savoir-faire collectif, règles de fonctionnement tacites, ressources dont les capacités sont limitées à court terme, mais illimitées à long terme.

2.2 - Genèse de la notion de ressource

« La notion de ressource découle de la volonté de décrire avec précision l'ensemble du potentiel de l'entreprise. Les ressources constituent les entités élémentaires permettant de définir ce potentiel. A l'origine, c'est la volonté de réfléchir autrement à la cohérence du développement de l'entreprise qui conduit les auteurs à s'intéresser aux ressources.

Partant de l'idée fondamentale de PENROSE, RUBIN tente de mettre au point un modèle afin de comprendre le développement de l'entreprise. Selon lui, « une ressource est un « input » spécifique qui permet à l'entreprise d'accomplir une tâche particulière » (RUBIN, 1973, p.937). Cette ressource est constituée d'individus et des actifs qu'ils utilisent. Tout comme PENROSE, RUBIN attache davantage d'importance au service rendu par la ressource qu'à la ressource elle-même. Il prend pour exemple les étapes de la fabrication d'une automobile que sont l'emboutissage des tôles, l'assemblage du moteur et l'assemblage de l'automobile. Selon lui, l'emboutissage (incluant les employés et les machines) constitue une ressource pour l'entreprise. Cette définition ne se limite pas à un simple découpage des fonctions de l'entreprise. Les fonctions doivent être scindées en activité. L'intérêt de cette définition est de considérer le caractère spécifique d'une ressource à une entreprise. Les ressources « ne peuvent séparées des entreprises qui les possèdent » .De ce fait, la valeur d'une ressource dépasse la valeur de marché de ses composantes, la plus-value étant apportée par l'entreprise, définie en termes de cohésion et d'expérience. Par ailleurs, la croissance de l'entreprise ne pourra être envisagée que par rapport aux ressources existantes, que ce soit en matière de croissance interne ou de croissance externe.

Par la suite, les recherches se centrent sur les intérêts d'une telle approche par rapport au problème de la diversification. Les techniques financières de

choix d'investissement possèdent des limites, car elles ne prennent pas en compte l'ensemble du potentiel de l'entreprise. Les chercheurs tentent donc de définir une conception différente de l'entreprise, permettant d'envisager l'ensemble des motifs d'une diversification, et donc l'ensemble des risques. Dés 1965, ANSOFF critique les choix d'investissements fondés exclusivement sur des calculs de taux de rendement interne. Il évoque ainsi la possibilité de synergies, tant au niveau de la distribution que de la production ou des pratiques managériales. La diversification doit s'établir à partir d'une « vérification des ressources tangibles et intangibles de l'entreprise », concrétisée par une grille de compétences.

Au début des années quatre-vingt, cette approche est donc de nouveau utilisée, dans le cadre de la problématique de la diversification. Ainsi, WERNERFELT reprend l'idée de PENROSE, en précisant que, « pour l'entreprise, les ressources et les produits constituent les deux faces d'une même pièce. Chaque produit nécessite l'utilisation de plusieurs produits » (WERNERFELT, 1984, p.171).Il observe que si le regard porté sur les unités économiques en termes de ressources possède une longue tradition en économie (facteurs travail et capital), l'idée a finalement été peu développée en stratégie. Le point de départ d'une telle analyse consiste à envisager, par le biais de la notion de portefeuille de ressources, qu'une entreprise puisse établir dans le cadre de son développement des liens communs autres que financiers. WERNERFELT entend par ressources « tout ce qui peut être considéré comme une force ou une faiblesse d'une entreprise donnée ». Les ressources d'une entreprise sont les actifs (tangibles et intangibles) liés en permanence à l'entreprise. L'auteur cite en exemple les marques, la technologie, le personnel qualifié, les machines, les contacts commerciaux, le capital…etc.

L'intérêt essentiel de l'approche fondée sur les ressources réside en effet dans la perspective nouvelle qu'elle offre conçernant la diversification : sur

quelles ressources fondé la diversification ? Quelles ressources seront développées par diversification ? Dans quel ordre et sur quels marchés se fera la diversification ? Quelles acquisitions d'entreprises seront opérées ?. Répondre à ces questions suppose avant tout d'envisager l'entreprise comme un portefeuille de ressources, plus au moins rentables, à partir desquelles l'entreprise tente d'ériger des barrières, établissant un équilibre nécessaire entre l'exploitation et la création des ressources. La diversification doit être envisagée comme l'opportunité de développer ou d'acquérir de nouvelles ressources, lesquelles l'entreprise espère retirer une rente substantielle.

Au cours des années quatre-vingt-dix, les auteurs ont étendu la notion de ressources à l'ensemble de la démarche stratégique, en dépassant le cadre de la diversification. Il ne s'agit plus seulement d'évaluer des liens communs en vue d'une possible diversification, mais de comprendre l'ensemble du développement de l'entreprise à partir d'un portefeuille de ressources.

Ainsi, GRANT (1991) propose un modèle de formulation de la stratégie fondé sur les ressources et les capacités. Les ressources constituent les éléments de base du processus de production, incluant les équipements, le personnel, les brevets, les marques…afin qu'une activité soit productive, il faut coordonner des ensembles de ressources. C'est finalement l'ensemble des activités de l'entreprise qui est redéfini au regard de la notion de ressources.

De même, COLLIS (1991) cherche à identifier les apports de l'analyse fondée sur les ressources à la compréhension de la concurrence. Il considère une entreprise non du point de vue des produits- marchés, mais comme un ensemble d'actifs tangibles et intangibles, acquise sur le marché ou développés.

En particulier, par opposition à l'approche classique qui envisage les ressources comme immédiatement accessibles sur le marché, cette théorie met

l’accent sur l’aspect spécifique et peu mobile de tels facteurs, ainsi que sur le temps et le coût nécessaires à leur développement.

Les entreprises sont uniques en ce sens qu’elles développent, au long de leur histoire, des actifs intangibles spécifiques par l’apprentissage et la mise en place de routines organisationnelles. Un tel processus suppose des investissements constants, effectués sur le long terme, et conduit à assurer une certaine valeur à l’entreprise. Il existe donc des passages obligés : la situation actuelle d’une entreprise dépend étroitement de chacune des décisions adoptées au cours de son développement.

Tous les travaux récents mobilisent l’approche fondée sur les ressources consistent à définir une entreprise par un ensemble de ressources, pour mieux comprendre les mécanismes de la compétitivité. Des applications de la théorie sont opérées dans des industries particulières, ou bien au regard de décisions stratégiques spécifiques (diversification, alliances). Mais d’une manière générale, les définitions n’évoluent pas.

Une ressource est une entité de base ou « facteur de production fixe, spécifique à une entreprise ». Elle est en outre constitutive du potentiel de cette entreprise, car le patrimoine des ressources représente l’ensemble des actifs élémentaires dont elle dispose pour accomplir son activité. Les ressources consistent en « l’accumulation de facteurs essentiels possédés ou contrôlés par une entreprise ». Analyser une entreprise en termes de ressources suppose donc d’établir un recensement exhaustif de tous les actifs, de quelque ordre qu’ils soient, dont elle dispose.

Si l’amalgame est fréquemment opéré entre les notions de ressource, compétence, capacité…etc., les recherches récentes font apparaître qu’il est

préférable de considérer les ressources comme éléments constitutifs des aptitudes de l'entreprise »[12].

[12] Emmanuel METAIS, OP Cit, P32.

Section 3 : Classification des ressources

« Du fait de l'existence d'une multiplicité de définitions, plusieurs typologies de ressources ont été proposées. Ainsi, dans son travail précurseur de la RBV, PENROSE (1959) identifie deux types de ressources : les ressources physiques et les ressources humaines. WERNERFELT(1989) propose trois catégories de ressources : les actifs fixes (tels que les usines et les équipements dont les capacités sont fixées à long terme, les brevets, les marques ou la réputation aux capacités quasiment illimitées et les effets d'équipe incluant les routines et la culture. Selon BARNEY(1991), il existe trois catégories de ressources : les ressources de capital physique, les ressources de capital humain et les ressources de capital organisationnel.

GRANT(1991), quant à lui, repère six catégories de ressources : les ressources financières, humaines, physiques, organisationnelles, technologiques et réputation.

ERIKSEN et MIKKELSEN (1996) préfèrent décliner les ressources en trois catégories : les ressources tangibles (comme le capital et les usines), les ressources intangibles (comme les marques et les brevets), et la connaissance des produits et processus (cette dernière peut être le fait d'individus ou être stockée sur des moyens physiques de communication).

MALTESE (2004), dans sa thèse consacrée aux ressources des grands événements sportifs, propose une autre catégorisation :

- ressources partenariales (parrainage sportif, sponsoring de l'événement sportif par des marques…) ;
- ressources de réputation (réputation sportive et réputation de l'organisation en charge de l'événement)

- ressources relationnelles (relations publiques, pouvoir de mise en relation, réseaux interpersonnels des organisateurs de l'événement) ;
- ressources physiques et territoriales (infrastructures telles que les stades, environnement local)

D'autres auteurs ont tenté de dépasser ces classements qui sont des déclinaisons plus ou moins développées d'éléments identiques. BLACK et BOAL (1994) proposent par exemple de hiérarchiser les ressources en fonction de leur niveau de complexité et de spécificité. Pour ces derniers, il existe deux types de ressources : les ressources maîtrisées (Contained ressources), simples, facilement identifiables et évaluables monétairement, et les ressources systémiques (system ressources), complexes, plus difficiles à identifier et à évaluer. Dans les typologies présentées, il ressort une nette dichotomie entre ressources tangibles et ressources intangibles, déjà présente dans les travaux de PENROSE »[13].

Une ressource peut être tangible ou intangible, c'est-à-dire posséder une existence matérielle ou non.

Les ressources tangibles concernent tous les éléments d'une entreprise ayant une existence physique.

Les ressources intangibles sont fondées sur l'information et les savoirs. Ces dernières n'ont pas d'existence physique.

3-1- Les ressources financières : représente le taux d'endettement, le montant de la capacité d'autofinancement, le volume de trésorerie……etc.

3-2- Les ressources humaines : le nombre de salariés, le niveau de qualification, l'expérience ……..etc.

[13] WARNIER Vanessa, Op. Cit, P 24

3-3- Les ressources physiques : les sites de production et leur localisation géographique, les terrains, les machines ……..etc.

3-4- Les ressources organisationnelles : les systèmes d'information, les normes ISO …….etc.

3-5- Les ressources techniques : les savoirs faire, les brevets…….etc.

3-6- Les ressources réputationnelles : les marques, la notoriété.

Conclusion du premier chapitre

L'approche par les ressources consiste à envisager une entreprise comme un ensemble de ressources ou actifs élémentaires, déterminant des aptitudes organisationnelles.

Par leurs caractéristiques propres, les ressources définissent une ambiguïté causale, qui maintient une incertitude sur les sources de l'avantage concurrentiel de l'entreprise.

Depuis la fin des années 90, l'approche par les ressources s'est relativement stabilisée dans sa définition. Cette stabilisation a été le prélude à un questionnement sur la validité de la théorie et surtout à une extension de son usage.

L'approche par les ressources est tout d'abord appliquée aux stratégies et mode de croissance (acquisition, alliance, intégration, innovation, diversification…etc.).

En second lieu, l'approche par les ressources fait l'objet d'un questionnement d'ordre épistémologique, par un questionnement plus approfondi sur son histoire, certaines de ses composantes ont été approfondies (opérationnalisation, rentes, caractéristiques des ressources…etc.).

L'approche par les ressources a été appliquée à de nombreux concepts de la stratégie (performance, avantage concurrentiel, groupes stratégiques…etc.).

Enfin, l'approche par les ressources a fait l'objet de recherches visant à la positionner en rapport avec d'autres corpus théoriques prépondérants en sciences de gestion.

Compte tenu de ces développements, l'approche par les ressources est aujourd'hui institutionnalisée dans le champ de la recherche en sciences de gestion.

DEUXIEME CHAPITRE

L’approche par les compétences

Introduction au deuxième chapitre

Dans le contexte de la globalisation de l'économie, la compétitivité des entreprises est fondée sur les compétences dont dispose cette dernière. Cette prise de conscience fait de la gestion des compétences un facteur clé de succès et un levier stratégique incontournable. Pour faire face aux contraintes de flexibilité, de réactivité et d'innovation, l'entreprise s'efforce plus que jamais, d'identifier, d'adapter et de développer en permanence ses compétences humaines au regard de ses besoins à court et long terme.

Le début des années 1990 a vu naître un intérêt nouveau pour les compétences organisationnelles qui intègrent les concepts de ressources et de capacités dynamiques développées tout au long des années 1980.

« Une observation même superficielle, du monde économique montre que les entreprises n'ont pas toutes les mêmes caractéristiques et les mêmes capacités, y compris dans une même industrie. Que certaines sont plutôt bonnes dans certains domaines, et d'autres dans d'autres, qu'elles peuvent chercher la compétitivité par des voies différentes, que certaines enfin réussissent à croître plus rapidement que d'autres. Toutes les firmes n'ont pas les mêmes capacités, et, semblent pouvoir apprendre plus ou moins vite dans tel ou tel domaine.

Les questions soulevées par ces constats ont été jusqu'à une date récente ignorées par la plus grande partie de la réflexion des économistes, car elles s'intègrent mal dans le corpus d'analyse standard, dans lequel les performances individuelles ou globales sont expliquées par des facteurs généraux (structures des marchés, formes générales d'organisation ….etc.) sans référence aux caractères propres des acteurs, et en particulier des firmes. L'hétérogénéité des agents est de manière générale ignorée. De plus indépendamment des questions

touchant aux organisations, la référence aux compétences et aux apprentissages implique une rupture forte avec l'approche standard des comportements économiques.

L'importance de ces questions est aujourd'hui largement reconnue. Les références aux connaissances, aux compétences et à l'apprentissage apparaissent dans de multiples domaines de la réflexion économique, à différents niveaux, depuis l'analyse des comportements individuels jusqu'à à la macro-économie, en passant par la théorie de la firme et des organisations.

La référence privilégiée aux connaissances, aux compétences et aux apprentissages comme noyau central de l'analyse de la firme et des organisations se retrouve aujourd'hui dans des travaux très divers. Ils ont en commun de considérer les organisations et plus particulièrement la firme comme dépositaire de connaissances et compétences, comme lieux où des connaissances se forment, sont mises en œuvre, conservées, diffusées et développées »[14].

[14] Revue d'économie industrielle, N° 93, 4éme trimestre, 2000, P117.

Section 1 : Les principes de la théorie fondée sur les compétences

« Le début des années 1990 a vu naître un intérêt nouveau pour les compétences organisationnelles, qui intègrent les concepts de ressources et de capacités dynamiques développés tout au long des années 1980. La perspective stratégique de la compétence ajoute de nouvelles dimensions conceptuelles. Elles prennent en compte de nouveaux aspects de l'interaction complexe des ressources, capacités, processus organisationnels, perceptions managériales, et interactions sociales à l'intérieur et entre les firmes »[15].

Emergence du concept de compétence

« La compréhension de la nature du travail et des mécanismes cognitifs qu'il requiert devient une préoccupation centrale de l'ergonomie, au cœur de la conceptualisation de la compétence.

On a souvent assimilé la compétence à un mot-valise, un mot -éponge, polysémique, variant au gré des usages, dans les pratiques et dans les sciences sociales. De fait, elle a donné lieu à de nombreux débats et polémiques. Notion de sens commun, la notion de compétence apparaît d'abord dans le champ des pratiques. Ceci explique sa faiblesse conceptuelle, elle empiète sur d'autres concepts existants auxquels on se réfère pour la définir, qualification pour la sociologie, aptitude, capacité pour la psychologie. Chaque discipline scientifique ramène ainsi son approche de la notion à ses propres concepts fondateurs, nourrissant à son tour débats et polémiques »[16].

[15] BERTRAND Quellin, Jean Luc Arregle, Op. Cit, P 64

[16] Anne DIETRICH, Op. Cit, P 34

1.1- Origines de la pensée compétences

Le terme « compétence » n'est certainement pas une nouveauté selon le dictionnaire Larousse, cette notion dérive du latin compétentia qui désigne des aptitudes et de l'anglais compétence, principalement associé à la capacité de réaliser quelque chose. Quoi qu'il en soit la compétence est liée à l'aptitude et à la capacité, mais il semble que l'aspect capacité ait pris le dessus avec le temps.

Aujourd'hui, la gestion de compétences est le résultat de quelques évolutions importantes des ressources humaines qui ont marqué le vingtième siècle.

Pendant longtemps, dans le milieu professionnel, le mot compétences d'abord dans un environnement militaire puis, plus tard, dans le contexte de l'entreprise a été associé à des caractéristiques du comportement. Ces caractéristiques ont d'abord été qualifiées de dimensions ou de critères de comportement, puis de compétences.

En général, on considère que c'est au cours des années 1970 que les économies américaines, puis européennes se mirent à théoriser sur les compétences, à la suite de la globalisation et de la montée de la concurrence. Au début de l'ère industrielle, les économies d'échelle étaient les principaux moteurs dans la lutte pour obtenir un avantage concurrentiel. L'organisation scientifique du travail et les principes de la production de masse et de la spécialisation du travail déterminaient la réussite des entreprises en particulier et de l'économie en général.

L'image des marchés internationaux évolua énormément avec l'expansion des nouveaux marchés au Japon, en Asie du Sud Est, en Afrique et en Inde. Les entreprises américaines et européennes bien établies se virent confrontées à une concurrence rude et se lancèrent dans la recherche d'autres méthodes pour conforter ou renforcer leur avantage concurrentiel. Elles s'attardèrent sur une de

leurs principales ressources les « êtres humains » ou ressources humaines. Elles recherchaient des moyens de flexibiliser le travail et montrèrent donc un intérêt accru pour les aptitudes et les compétences des individus et des groupes de travailleurs. De plus en plus, le personnel fut considéré comme la clé du succès.

Dans un monde du travail marqué par un développement technologique très rapide et par la mondialisation de l'économie, la compétitivité des entreprises repose de plus en plus sur la qualité des compétences qu'elles ont su développer et rassembler. La gestion des compétences représente donc une priorité qui implique non seulement de savoir identifier les compétences clés, mais aussi d'être capable de prévoir celles qui vont devenir centrales.

Les compétences renvoient aux connaissances et savoirs fondamentaux dont dispose l'entreprise. L'intérêt consiste à dépasser le niveau des domaines d'activités stratégiques pour définir des compétences distinctives qui traversent l'ensemble de firmes. A long terme au delà des différentes activités, l'entreprise est supposée concentrer son énergie sur quelques compétences clés, pour lesquelles elle capitalise un maximum d'expérience, en vue de les exploiter au mieux.

Les compétences jouent un rôle prépondérant dans le jeu concurrentiel. L'entreprise doit donc s'assurer que ses propres compétences disposent toujours d'un certain niveau de potentiel qui puisse lui offrir la capacité de jouer ce rôle. Dans le temps, ce niveau peut s'éroder si l'entreprise ne renouvelle pas ou n'améliore pas ses propres compétences. Pour éviter cette érosion et permettre à ces compétences de garder un niveau de potentiel exigé par la compétition, l'entreprise doit les renouveler ou les enrichir en recourant à la voie interne (formation) ou à la voie externe. La voie externe peut se manifester par le recours au marché du travail, aux relations contractuelles avec des organismes spécialisés.

1.2- A la recherche d'un compromis

L'observation des pratiques des entreprises en matière de définition et d'usage de la notion de compétence donne l'impression d'une grande hétérogénéité. Celle –ci se manifeste à travers des définitions très diverses de la compétence, ainsi qu'à des usages fortement différenciés. Autrement dit, l'introduction puis le développement de cette notion dans les entreprises ne s'est aucunement accompagné d'une convergence des pratiques. Les nombreuses études qui ont relaté différentes expériences montrent en effet qu'il existe une assez large variété de méthodes d'opérationnalisation de la compétence.

Cette variété s'explique en grande partie par la préoccupation majeure des entreprises cherchant à répondre à une question simple : « comment définir la compétence ? ». De ce fait, elles s'efforcent d'élaborer un compromis, ce qui suppose que différents acteurs s'entendent autour d'une acception que tous peuvent partager : les salariés, leurs représentants, l'encadrement comme la direction.

Ce compromis autour d'une définition de la compétence reste donc provisoire dans la mesure où il dépend des rapports de force en présence.

L'expression de la compétence comme compromis renvoie aussi bien à un questionnement qu'à des manières d'agir. Le questionnement consiste à rechercher la nature des informations qui, regroupées sous le terme « compétence », vont permettre de mettre en œuvre les outils et les démarches les plus adaptés au problème à traiter. Cela explique qu'il existe différentes approches de la notion qui se révèle plus ou moins pertinentes en fonction des problèmes à traiter. L'existence de ces approches différenciées souligne le caractère « opératoire » de ce compromis. Il est défini d'une manière qui aide à résoudre un problème de gestion spécifique.

1.3- La notion de compétence

« La compétence est une notion pluridisciplinaire qui a donné lieu à une diversité de définitions et de connotations. Cependant, il est nécessaire de disposer d'un concept qui tient compte des défis de la compétitivité (innovation, qualité de service, variété….etc.) et de la complexité des situations de travail. Ainsi, à coté des enjeux forts du concept compétence : identification des compétences critiques, développement des compétences, évaluation et validation des compétences acquises….etc. l'entreprise doit dépasser la notion qui réduit la compétence en une somme de savoir, de savoir faire et de savoir être.

La notion de compétence est d'abord apparue dans le champ des pratiques avant d'être étudiée par les chercheurs. Ce constat invite à distinguer les acceptions et les usages qui sont faits de la compétence dans le champ des pratiques et le champ scientifique. En les distinguant, nous faisons référence aux deux domaines caractéristiques du management. D'un coté, il désigne l'art de la conduite d'une organisation, qu'il s'agisse d'une équipe (management de proximité), d'une entreprise dans son ensemble (management de l'entreprise), voire d'unités sociales plus larges (groupement d'entreprises, hôpitaux ……etc.) dés lors qu'elles sont délibérément construites et reconstruites pour poursuivre des buts spécifiques.

L'entreprise a besoin d'un concept qui :

- s'adapte à l'évolution du contexte et des situations de travail ;

- permet de raisonner en terme de combinatoire et non seulement en terme d'addition ;

- partage la responsabilité de la construction des compétences entre l'individu et les autres acteurs ;

- distingue et traite la différence entre la compétence requise et la compétence réelle (acquise) »[17].

1.3.1-Essai de définition de la notion de compétence

« Il nous parait important de bien définir le concept de compétence dans le contexte de l'entreprise. Depuis plus une vingtaine d'années, de nombreux auteurs ont travaillé sur ce thème sans s'accorder sur une définition consensuelle. On peut rappeler la conception cognitive de Sandra BELLIER, l'approche sociologique de Philippe ZARIFIAN, l'approche ressources humaines de Guy Le Boterf, l'approche ergonomique de MONTMOLLIN, etc. Toutes ces approches sont assez hétérogènes. On y trouve en effet aussi bien des éléments clés de la stratégie de l'entreprise que des savoirs techniques, des aptitudes au sens retenu par la psychologie, la connaissance d'une organisation ou d'un contexte et parfois même des valeurs. La compétence peut être envisagée sous l'angle des savoirs, du comportement professionnel à adopter, de l'expérience à réutiliser ou encore du processus de résolution de problèmes à mettre en œuvre au cours de l'action. Nous sommes face à une mosaïque de définitions aux registres différents »[18].

Un essai de clarification s'impose, car le terme de compétence peut être considéré comme un gyroconcept (un terme polysémique) recevant des définitions multiples que l'on adapte à l'usage que l'on veut en faire.

Dans l'entreprise, la compétence, aptitude à produire un résultat, est donc aptitude à créer de la valeur, à produire un élément de valeur pour un marché ou

---

[17] MOSIM 06 du 03 au 05 Avril 2006-Rabat-Maroc, « Modélisation, Optimisation et simulation des systèmes : Défis et Opportunités ».

[18] Annick COHEN, Annette SOULIER, « Manager par les compétences », Ed Liaisons, 2004, p 17.

un groupe d'usagers. Elle mobilise une combinaison de ressources, par exemple du capital, du travail, des matières, des savoirs formalisés (un brevet, un processus chimique, le guide d'utilisation d'un équipement). Elle n'est cependant pas définie par cette combinaison de ressources, mais par le processus d'action qu'elle permet de mettre en œuvre et son résultat (« mobiliser, combiner et coordonner (….) pour atteindre un résultat….. »).

Etant donné que les définitions et les connotations de la compétence sont différentes suivant les domaines et les auteurs, il est plus pertinent d'identifier ses principales caractéristiques autour desquelles se dégage un large consensus. En se basant sur la littérature, nous avons relevé quelques caractéristiques :

- La compétence est une construction : c'est un système qui associe de façon combinatoire des ressources personnelles (connaissances, savoir faire, aptitudes…etc.) et des ressources de l'environnement (machines, outils documents…..etc.).Elle ne se réduit pas à ces ressources, mais, elle conçerne également leur mobilisation d'une manière pertinente dans les situations de travail. Alors agir avec compétence c'est pouvoir sélectionner, combiner et mobiliser l'ensemble des ressources en fonction de la situation qui se présente ;

- la compétence peut être considérée comme un processus : la compétence est un processus qui permet de construire ou d'adapter des stratégies d'action en mobilisant les ressources nécessaires pour accomplir une mission donnée ;

-la compétence est de nature contingente : elle est liée à l'action dans un contexte donné de contraintes et de ressources. ZARIFIAN met l'accent sur la situation professionnelle en approchant la compétence à l'intelligence pratique de la situation ;

- la compétence est finalisée : elle est liée à une mission définie par l'organisation de travail. La compétence consiste à mener à bien une mission dans le cadre de la stratégie et dans l'esprit de sa culture. Face à une situation, le

sujet est appelé à prendre les initiatives et les décisions nécessaires pour réaliser les performances attendues.

A l'issue de cette analyse, nous retenons la définition suivante : la compétence est la capacité d'une personne à agir et réagir avec la pertinence requise pour réaliser une activité dans une situation de travail. L'acteur est au cœur d'un processus qui consiste à sélectionner, combiner et mobiliser ses connaissances, son savoir faire, ses aptitudes et comportements d'une part, et des ressources de l'environnement d'autre part, en vue d'accomplir une mission définie par l'entreprise.

Nous passerons en revue le concept de compétence d'abord tel que défini par deux auteurs majeurs dans un contexte d'entreprise, Guy Le Boterf et Philippe ZARIFIAN.

1.3.1.1- Le concept de compétence selon Guy Le Boterf

1.3.1.1.1- Brève histoire d'une notion

Emergeant dans les années 1970, le terme compétence apparaît dans les débats entre les partenaires sociaux pour mettre en question les relations de subordinations hiérarchiques et revendiquer le rehaussement du statut des salariés, dont les performances ne doivent plus être considérées comme uniquement dépendantes des prescriptions mais aussi liées à des compétences personnelles.

Dès les années 1980, la complexification des situations de travail en lien avec des exigences accrues de compétitivité produisent de nouvelles organisations du travail dans lesquelles les compétences individuelles sont valorisées. Si jusqu'alors tout le monde semble s'entendre sur la notion de compétence, les nouvelles règles du jeu de la concurrence bousculent ce consensus. L'évidence sémantique contenue dans la notion éclate. Cette dernière ne fait plus l'unanimité. Elle est remise sur le métier.

1.3.1.1.2- Définition

GUY Le Boterf se dégage volontairement de l'approche analytique qui revient à définir la compétence par l'équation décrire = énumérer, qui se résume à établir des listes, à découper des activités en sous- activités, elles mêmes subdivisées en tâches et sous tâches, mouvement que Le Boterf identifie à une folie analytique.

« L'auteur définit la notion de compétence comme étant la somme des acquis combinés qu'un individu met en œuvre au moment où il vit des situations professionnelles. Les compétences s'acquièrent par des apprentissages et se mettent en œuvre dans des situations concrètes. La compétence se décline en

quatre domaines qui se combinent : technique, organisationnel, relationnel et d'adaptation. L'un ne va pas sans l'autre »[19].

Comme la compétence se réfère, pour lui, à un savoir agir dans des situations de travail particulières, GUY Le Boterf propose une définition estimée pertinente, utile et opérationnelle pour chaque organisation et entreprise. La compétence, c'est pour la personne, un savoir mobiliser un ensemble de ressources appropriées personnelles et de son environnement pour gérer un ensemble de situations professionnelles afin de produire des résultats satisfaisant à certains critères de performance pour un destinataire.

1.3.1.2- Le concept de compétence selon Philippe ZARIFIAN

1.3.1.2.1- Définition

Philippe ZARIFIAN définit la compétence comme la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté. La compétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances, la faculté à mobiliser des réseaux d'acteurs autour des mêmes situations, à partager des enjeux, à assumer des domaines de responsabilité. La prise d'initiative vient d'une personne capable d'imagination et d'inventivité, en vue d'une réponse adaptée à un événement. Elle est couplée à la responsabilité de domaines à assumer.

Philippe ZARIFIAN explicite la définition en la référent à la question de la responsabilité qu'il rattache à une éthique professionnelle versus une question purement morale. Il reformule ainsi la définition de la compétence : c'est la prise d'initiative et assumer des responsabilités de l'individu sur des problèmes et

[19] Annick COHEN, Annette SOULIER, Op.Cit, P 18.

événements auxquels il s'affronte au sein de situations professionnelles. *A*ssumer des responsabilités signifie : aller jusqu'au bout des initiatives prises , répondre de la portée de son action , se soucier du destinataire dans la production du service , exercer son activité professionnelle dans un champ de responsabilité .

La compétence est ainsi vue comme une médaille à deux versants : la responsabilité, attribuée à un individu acteur, et l'initiative, attribuée à un individu sujet.

A l'issue de cette analyse, nous retenons la définition suivante : la compétence est la capacité d'une personne (acteur) à agir et réagir avec la pertinence requise pour réaliser une activité dans une situation de travail. L'acteur est au cœur d'un processus qui consiste à sélectionner, combiner et mobiliser ses connaissances, son savoir faire, ses aptitudes et comportements d'une part, et des ressources de l'environnement d'autre part, en vue d'accomplir une mission définie par l'entreprise.

1.4- Le modèle de la compétence

Le modèle de la compétence, référé à un mode de management et de développement des ressources humaines, se substitue à une logique de métier et de poste de travail inhérente au taylorisme lequel, selon une sociologie critique, renvoie à un individu dépossédé de sa force de travail puisque le processus de production est fractionné et que par conséquent l'individu n'a plus la maîtrise du produit fini. Dans le modèle de la compétence, tel que défini par Philippe ZARIFIAN, le travail redevient l'expression directe de la compétence possédée et mise en œuvre par le sujet agissant. Être compétent répond à la question: que dois-je faire quand on ne me dit pas comment faire. Le salarié est détenteur d'une marge de manœuvre - ou de prescription ouverte - que la prescription taylorienne fermée ne couvre plus. Ici l'initiative et l'autonomie sont valorisées.

Philippe ZARIFIAN propose une démarche de mise en œuvre de ce modèle, documentée par des exemples issus de son expérience. Plusieurs conditions doivent être réunies.

La première est de s'entendre sur une définition consensuelle et unifiante de la compétence au sein de l'organisation, qui est assimilée à une philosophie contextualisée d'une démarche compétence, devant servir de guide et de boussole dans les phases ultérieures du projet. Philippe ZARIFIAN exemplifie cette condition par le cas d'une entreprise ayant consacrés plusieurs mois de travail pour produire une définition dans laquelle le salarié est affirmé comme sujet de ses actions et acteur de son propre développement des compétences, et dans laquelle la responsabilité des managers est également engagée.

La deuxième condition se rattache à l'explicitation de cette stratégie compétence à tous les acteurs de l'organisation. Ici sont exprimées les compétences sollicitées dans l'exercice des métiers.

La troisième condition revient à analyser les situations de travail, avec les salariés et leur hiérarchie, afin d'identifier les compétences mobilisées et mobilisables. Il s'agit de décrire l'existant et d'anticiper ce qui va émerger en matière d'évolution des compétences, en vue de produire des référentiels de métiers, métier étant pris au sens sociologique et non corporatiste de communautés d'action.

Philippe ZARIFIAN précise que l'application de son modèle dépasse le cadre strict d'une entreprise si l'on considère le développement des compétences comme des séquences organisées en une chaîne d'apprentissages. Celle-ci commence par l'acquisition de routines professionnelles, se poursuit avec la mise en question de ces routines par une réponse actualisée aux événements, puis par une inventivité décalée avec le travail ordinaire et la découverte de champs nouveaux, suivie par une démarche de réflexivité sur l'action produite

avec au final une situation formative caractérisée par la mise en forme d'un savoir acquis transmissible.

1.5- Typologie des compétences

« Les compétences peuvent être classées suivant une logique qui distingue la catégorisation suivante :

1.5.1-Les compétences organisationnelles

Les compétences organisationnelles désignent l'efficacité des procédures de résolution de problème dans des domaines d'application spécifiés, la capacité à utiliser des connaissances, à maîtriser des technologies et des méthodes de production, la maîtrise des méthodes de gestion, l'intelligence des marchés et de la demande. Cette notion implique que l'on peut identifier des capacités de la firme, qui soient distinctes des capacités de ses membres, et qui soient plus que leur simple addition.

1.5.2- Les compétences dynamiques

La notion de compétence dynamique est au centre des travaux les plus récents de management stratégique. L'accent est mis sur les trajectoires de développement de compétences, et sur les aspects d'irréversibilité de ces trajectoires.

Au niveau de la firme, cela amène à distinguer des compétences pour réaliser certaines taches ou activités, la capacité à faire évoluer et à transformer ces compétences de manière à les perfectionner et à les adapter aux évolutions de l'environnement ainsi la capacité à créer de la nouveauté et résoudre de nouveaux problèmes.

1.5.3- Les compétences spécifiques

Ce sont celles qui sont propres à une structure, un domaine et qu'on ne retrouve pas ailleurs (exemple : connaître la procédure de gestion des incidents techniques propres à une structure donnée). Elles sont nécessaires pour exercer les activités qui constituent le noyau du domaine. L'utilité de cette dernière catégorisation réside dans la préoccupation de gestion de la mobilité ou du recrutement.

L'intérêt de cette catégorisation est la distinction des emplois généralistes qui se caractérisent par le fait qu'ils requièrent surtout des compétences générales ou transversales, par opposition aux emplois de spécialistes qui requièrent une majorité de compétences professionnelles.

1.5.4-Les compétences collectives

Elles sont issues de la synergie des compétences individuelles. Elles se développent dans une organisation repensée, favorisant l'uniformisation des représentations, l'échange d'informations et le partage des savoir-faire. Elles s'expriment au sein d'un atelier, d'une équipe de travail, d'un projet et résulte à la fois d'une bonne coordination des acteurs et de leurs volontés de coopérer. Elles sont néanmoins supérieures à la somme des compétences individuelles qu'elles contribuent à enrichir : travailler en collectif permet d'apprendre au contact des autres ; stimule les compétences de chacun et développe des capacités d'apprentissage ; individuelles et collectives.

Elles font référence aux compétences des différents postes de travail, et sont liées à la qualité d'interface qui existe entre les situations de travail, donc entre les individus qui les occupent. Elles sont constituées de trois catégorie d'éléments qui sont d'abord la complémentarité des membres de l'équipe de travail, ensuite la possession d'un langage ou d'un vocabulaire commun de

représentation partagée des finalités, des priorités et des objectifs de l'unité de travail et enfin, la capacité des membres de l'équipe à travailler ensemble, c'est-à-dire à coopérer.

En plus de la croissance actuelle et future du rendement, le développement des compétences accroît le sentiment d'appartenance que les employés témoignent à l'organisation et améliore leur perception dudit sentiment : c'est la culture d'entreprise »[20] .

1.6- Caractéristiques de la compétence

« Parmi les caractéristiques, la compétence est :

- abstraite et hypothétique, elle n'est pas observable, elle ne s'appréhende qu'à partir de ses résultats ;
- contingente, elle est tributaire d'un contexte ;
- elle est structurée dans l'action et dans la relation avec un contexte ;
- elle est apprise : nul n'est compétent de manière innée ; on le devient au cours d'un processus d'apprentissage combinant des situations et des expériences diverses » [21] .

[20] Revue d'économie industrielle N° 93, 4éme Trimestre 2000.

[21] Anne DIETRICH, Op.Cit, P 36.

Section 2 : Le rôle de l’apprentissage dans l’accumulation et l’acquisition des compétences

La problématique générale de l’origine des compétences renvoie essentiellement aux analyses menées en termes d’apprentissage organisationnel, c'est-à-dire aux processus de formation des savoirs au sein des organisations et d’adaptation aux changements de l’environnement.

Le thème de l’apprentissage organisationnel est une préoccupation croissante des gestionnaires. Cet engouement peut s’expliquer par diverses raisons à savoir :

- La montée de la complexité et de la turbulence de l’environnement qui impose aux firmes une adaptation permanente et une plus grande flexibilité.

- Le regain d’intérêt accordé à l’organisation interne de l’entreprise, aux connaissances et aux compétences comme sources de la compétitivité.

2.1- Définition

L’apprentissage organisationnel est un processus d’amélioration mais aussi de création de connaissances et de compétences nécessaires pour assurer la cohérence entre l’organisation, la stratégie et l’environnement.

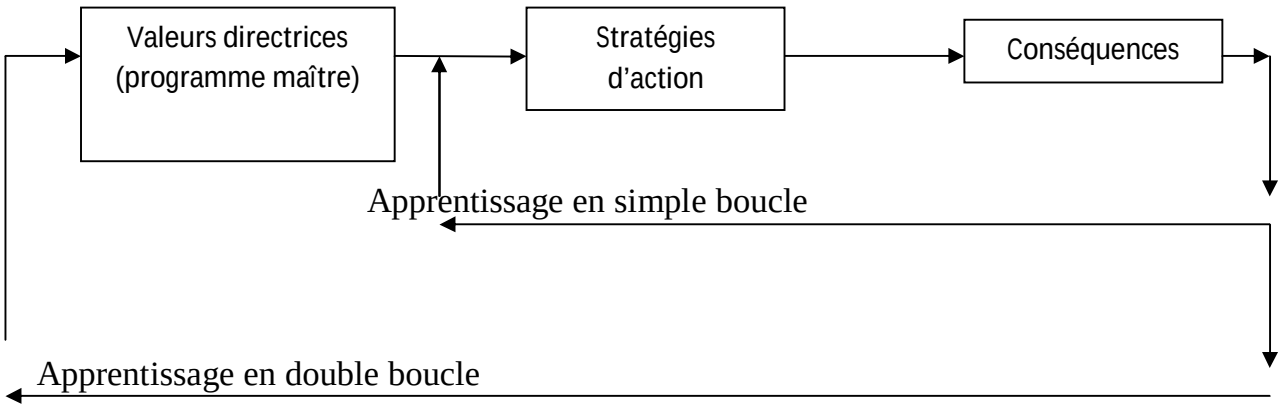
2.2- Types d’apprentissage

Selon ARGYRIS, pour comprendre les mécanismes de l’apprentissage, il faut distinguer deux niveaux d’apprentissage :

1) L’apprentissage en boucle simple : qui repose sur une simple modification du comportement.

2) L’apprentissage en boucle double : qui signifie un changement en amont des valeurs directrices qui déterminent le comportement.

Les deux types d'apprentissage :



Source: Olivier Torres BLAY Op. Cit. P 239.

2.2.1- L'apprentissage en boucle simple

« L'apprentissage en boucle simple conduit à un changement d'action sans modifier les règles de décision. On cherche à jouer mieux. L'apprentissage organisationnel est vu comme un processus d'adaptation à l'environnement par modification graduelle des stratégies à l'intérieur d'un cadre et de normes de performance inchangés. Ce type d'apprentissage organisationnel trouve son fondement dans l'expérience répétitive et l'imitation. Le comportement de l'entreprise est guidé par les routines. Cette expérience a donné lieu à des travaux sur la courbe d'apprentissage. Plus l'organisation fait la même chose, plus elle améliore sa performance. L'apprentissage en boucle simple est un apprentissage peu novateur et peu apte à transformer l'entreprise. Cet apprentissage ne fait que compléter la base des connaissances sans en altérer la nature. Cette forme d'apprentissage maintient la stabilité de l'organisation en réduisant la variété des comportements.

2.2.2- L’apprentissage en boucle double

L’apprentissage en boucle double signifie un changement d’action qui provient lui-même d’un changement de règle. On cherche à jouer autrement. L’apprentissage organisationnel est vu comme un processus de transformation de l’environnement. Ce type d’apprentissage est fondé sur l’expérimentation et la transformation. Il est stratégique et concerne l’organisation dans son ensemble. Par exemple, plutôt que de chercher à améliorer les performances d’une division, c’est toute la structure divisionnelle qui est remise en cause. Il est source de créativité et accroît la variabilité des comportements.

Exemple : les constructeurs automobiles recherchent en permanence de nouveaux modèles permettant d’améliorer les performances actuelles (meilleur aérodynamisme, plus faible consommation d’énergie).

Cette recherche s’inscrit dans le cadre d’un apprentissage en boucle simple. On veut obtenir plus avec moins de moyens.

2.2.3 - L’apprentissage de second ordre

L’apprentissage de second ordre correspond au passage d’un apprentissage en boucle simple à un apprentissage en boucle double. Ce passage nécessite que l’entreprise accepte de procéder à des expérimentations et surtout de remettre en cause certaines de ses croyances et de ses valeurs. Des modèles qui ont servi de référence doivent faire l’objet d’un examen critique et peut être remplacés par de nouveaux modèles. Il s’agit de permettre à l’entreprise de devenir apprenante, c'est-à-dire d’apprendre à apprendre.

Selon Argyris, seuls les processus d'apprentissage en double boucle sont susceptibles de produire un réel changement et d'assurer une maîtrise à long terme de l'activité.

Apprendre le changement consiste donc à :

« Apprendre à apprendre » : c'est en apprenant que l'on améliore sa capacité d'apprendre. L'organisation apprenante est la forme d'apprentissage idéale où l'entreprise a réussi à introduire de la répétition dans le processus d'apprentissage en double boucle.

« Apprendre à désapprendre » : cela est nécessaire lorsque les individus et les organisations sont bloqués par les routines et les procédures qui se sont forgées avec le temps et qui désormais freinent toutes possibilités de changement.

Même si depuis de nombreuses années la stratégie a été présentée comme l'art d'allouer les ressources, ce n'est qu'a partir de la fin des années quatre-vingt qu'une attention toute particulière est portée aux mécanismes internes permettant à une entreprise de développer un avantage concurrentiel. L'approche fondée sur les ressources (Ressource Based View) a émargée en réaction à l'hégémonie des travaux inspirés de l'économie industrielle (PORTER1980) mettant principalement l'accent sur des caractéristiques sectorielles sur des facteurs externes à l'organisation »[22].

[22] Olivier TORRES BLAY. Op.Cit. P 239.

Section 3 : Identification des compétences distinctives

3.1 - Définition

Les compétences distinctives sont un élément de base qui fonde la réputation d'une entreprise. Les entreprises les plus célèbres sont généralement connues pour leur maîtrise d'un domaine d'excellence. Ces compétences peuvent avoir trait à des domaines aussi divers que les ressources humaines, le marketing, le service et la recherche et développement.

3.2- L'évaluation stratégique des compétences

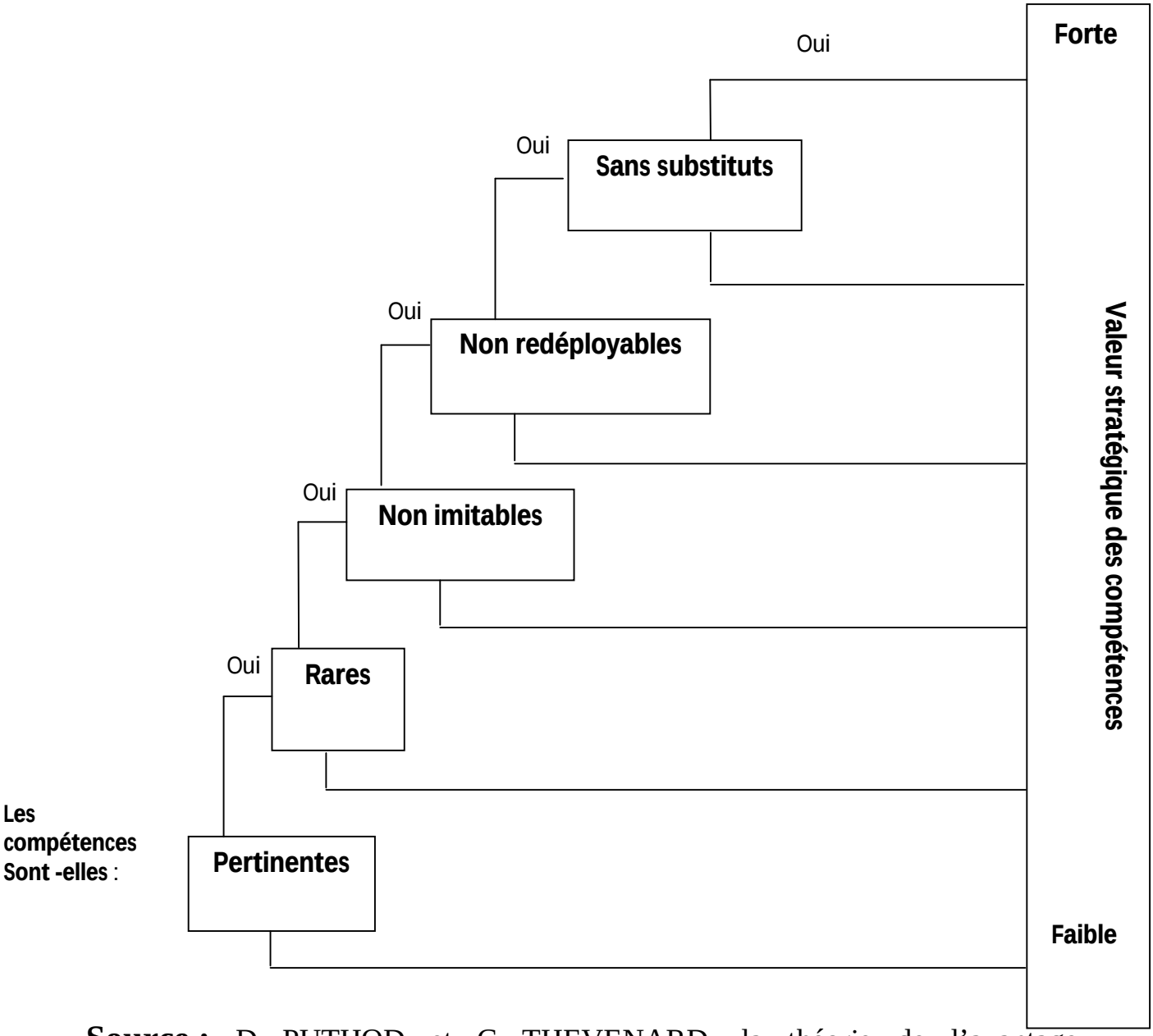
« Les tenants de la théorie des ressources posent la question centrale suivante : sous qu'elles conditions les ressources de l'entreprise peuvent- elles être la source d'un avantage compétitif durable ?

L'avantage compétitif est le fait qu'une entreprise détient un avantage que n'ont pas d'autres concurrents effectifs ou potentiels.

L'avantage compétitif est durable lorsqu'en plus les concurrents sont incapables de dupliquer le même avantage. Le caractère durable de l'avantage compétitif ne dépend pas d'une période de temps, mais repose sur l'incapacité des concurrents d'imiter cet avantage.

Une compétence est considérée comme ayant une grande valeur stratégique si elle constitue une source de l'avantage concurrentiel durable de l'entreprise.

D.PUTHOD et C.THEVENARD proposent un enchaînement de cinq tests permettant d'apprécier la valeur stratégique des compétences.



Source : D PUTHOD et C THEVENARD, la théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources : une illustration avec le groupe Salomon, 1999.

-Le premier test s'interroge sur la « **pertinence** » des compétences. Si la compétence permet à l'entreprise de saisir une opportunité dans son environnement ou d'échapper à une menace, alors on peut la considérer comme pertinente ;

-le deuxième test est celui de la « rareté », il sépare les compétences banales, de celles qui sont détenues par un nombre restreint de concurrents. Plus la compétence est rare, plus sa valeur est stratégique ;

-le troisième test détermine le caractère « imitable » de l'avantage procuré par les compétences. Plus les compétences sont intangibles et tacites (non codifiées), moins elles sont visibles et donc imitables ;

-le quatrième test évalue la « redéployabilité » de la compétence. En d'autres termes, la compétence est- elle réutilisable dans d'autres contextes ? Plus une compétence est spécifique à un contexte, moins elle est redéployable, plus sa valeur est stratégique ;

-le cinquième test identifie l'existence de « substitut » à la compétence.

En effet, si un concurrent peut se procurer le même avantage avec une compétence substituable, il est clair que la valeur stratégique de la compétence est moindre.

En cumulant le produit des cinq tests, on peut positionner les compétences sur un continuum allant d'une valeur stratégique faible (compétence peu pertinente, abondante, imitable, facilement transférable et substituable) jusqu'à une forte valeur stratégique (compétence pertinente, rare, difficilement imitable, non transférable et sans substituts).

Sur la base de ces tests, l'entreprise peut établir un diagnostic global en classant les compétences en fonction de deux critères :

- Le degré de supériorité sur la concurrence qu'elles procurent à l'entreprise. On distingue entre les compétences distinctives (les forces de l'entreprise), les compétences indifférenciées, c'est-à-dire celles qui ne constituent pas un avantage vis-à-vis de la concurrence et les compétences manquantes (les faiblesses de l'entreprise).

- Le degré d'accessibilité qui dépend de l'existence de barrières qualitatives et /ou quantitatives.

La barrière qualitative est la capacité de l'entreprise de se différencier vis-à-vis des concurrents grâce à une ressource rare.

La barrière quantitative est la difficulté pour les concurrents d'obtenir des niveaux de coûts comparables.

Le bilan global de compétences doit faciliter l'identification et l'évaluation des forces et faiblesses de l'entreprise par rapport à la concurrence »[23].

[23] OLIVIER Torres Blay, OP Cit P 233.

Tableau N°03 - Quelques exemples de compétences distinctives

Domaines	Exemples de compétences distinctives	Exemple d'entreprises
Ressources humaines	Savoir faire en formation et développement des ressources humaines rares.	IBM
Recherche et développement	Capacité de développer des produits entièrement nouveaux.	SONY
Conception	Originalité du design et esthétique industrielle.	APPLE
Logistique	Capacité d'optimiser les coûts de logistique et d'approvisionnement.	CARREFOUR
Fabrication	- Flexibilité de l'outil et rapidité de réponse - Production de masse pour un service de masse.	BENETTON MC DONALD
Vente et distribution	Maîtrise d'un réseau de distribution en propre.	LOUIS Vuitton
Marketing	Création et gestion des marques.	L'OREAL
Service	-Service complet accompagnant le produit de l'étude jusqu'à l'entretien. - Service après vente.	DARTY

Source: T. ATAMER et R.CALORI. Diagnostique et décisions stratégiques 1993. P 364.

3.3)- Les apports et les limites de l'approche ressources et compétences

L'approche ressources et compétence constitue un apport pour la stratégie, mais également pour la théorie de la firme. Les limites mises en évidence dans la littérature sont toutefois nombreuses.

3.3.1)- Les apports de l'approche ressources et compétences à la stratégie

« Avant de s'attarder sur l'identification des apports de l'approche ressources et compétences, il convient de considérer concrètement la place de ce courant en sciences de gestion. En effet, on constate aisément que l'approche ressources et compétences devient prépondérante en stratégie (FOSS, 2005), voire qu'elle constitue la nouvelle orthodoxie de la discipline (FOSS, 2000, P11).

Le principal apport de l'approche ressources et compétences est de proposer un éclairage supplémentaire sur la création de rente par rapport à l'analyse Portérienne. En effet, nombre d'auteurs mobilisent avant tout les ressources et compétences pour expliquer la création et la préservation de l'avantage concurrentiel. Ainsi, DURAND (2001) relève que de nombreux travaux ont montré le lien entre les ressources et performances. En fait, la théorie suppose que les sources sont directement liées à l'avantage concurrentiel qui, lui, impacte la performance. MESCHI (1997) semble aussi partager ce point de vue lorsqu'il affirme que la RBV met en avant l'idée que le déterminant majeur du profit et de la croissance n'est pas tant la structure de l'industrie que la mobilisation et la combinaison astucieuse des ressources possédées par l'entreprise .

Bien que l'on puisse la supposer a priori en opposition avec la perspective Portérienne, la RBV se positionne plutôt, d'après PUTHOD en tant que cadre d'analyse complémentaire. Plus encore, nous suggérons que ces deux courants ne se limitent pas à une complémentarité mais tendent vers une intégration

réciproque. On peut rappeler que WERNERFELT dans son article fondateur de la RBV en 1984, adopte explicitement le modèle des cinq forces de PORTER pour mener l'analyse des ressources et de leur rôle dans la stratégie des firmes »[24].

3.3.2) - Les limites de l'approche ressources et compétences à la stratégie :

« Bien qu'on puisse considérer qu'elle constitue le paradigme dominant en stratégie aujourd'hui (FOSS et KNUDSSEN, 2005), l'approche ressources et compétences fait l'objet de nombreuses critiques, tant par ses détracteurs que par ses partisans. WILLIAMSSON, dans son article de 1999, identifie trois limites principales au courant des ressources et compétences. La première concerne le caractère fréquemment tautologique des définitions des principaux concepts. La deuxième est le manque d'opérationnalisation du courant. Enfin, la troisième met en évidence le manque de considération du courant pour les questions de construction et de reconfiguration des compétences.

Le caractère tautologique des concepts de la Ressource Based View est aussi soutenu par PORTER (1994). On peut voir à l'origine de cette tautologie la volonté légitime des auteurs d'expliquer la création et la préservation de l'avantage concurrentiel. Pour ce faire, ces derniers cherchent souvent à articuler les différents concepts, ressources, compétences, capacités…etc) à l'aide de liens de causalité. Or le manque de consensus sur les termes autour desquels le courant s'est construit a longtemps été à l'origine de réflexions confuses.

Les nombreuses définitions du concept de compétence sont inopérantes et incomplètes car elles décrivent la compétence à travers ses conséquences et non sa nature. De nombreux auteurs se contentent d'identifier le métier de grandes multinationales pour montrer les compétences fondamentales d'entreprises à succès.

---

[24] WARNIER Vanessa, Op Cit, P 38.

Les recherches traitant des compétences se réduisent à une rationalisation ex-post du type : montrez – moi une succès story et je vous montrerai une compétence clé ou montrez –moi un échec et je vous montrerai la compétence manquante ; elle se réduit souvent à une logique d'identification a posteriori délaissant les questions de construction et de reconfiguration de compétences (FOSS, 2000 ; FOSS et ROBERTSON 2000).

D'autres limites du courant des ressources et compétences ont été mises en évidence. FOSS et KNUDSSEN ont par exemple souligné que ce dernier repose sur des postulats implicites problématiques et sur des explications partielles. FOSS et KNUDSSEN notent que les auteurs se revendiquant du courant des ressources et des compétences n'ont pas identifiés les conditions nécessaires à la constitution d'un avantage concurrentiel.

Enfin, l'approche ressources et compétences laisse de coté les questions traitant de l'interprétation des situations stratégiques et plus généralement de l'environnement par les dirigeants. Elle offre une vision simplifiée de la réalité. Or, il semble que le problème du développement des compétences ou du changement des ressources ne puisse être abordé de manière prometteuse si l'on omet ou si l'on sous-estime le rôle que joue l'interprétation des acteurs dans ce phénomène.

Face à toutes ces limites, assez peu de propositions ont été faites pour rendre plus consistant théoriquement le courant des ressources et compétences pour favoriser son caractère opérationnel »[25].

[25] WARNIER Vanessa, Op Cit, P 39.

Conclusion du deuxième chapitre

Les travaux sur les compétences présentent une grande variété, dans leurs styles, leurs préoccupations et leurs référents théoriques.

Les définitions de la compétence de Guy Le Boterf et Philippe ZARIFIAN se réfèrent à des cadres de références strictement professionnels. Pour Guy Le Boterf, la définition est contingente des situations et des environnements de travail et pour Philippe ZARIFIAN la compétence est la combinaison chez un individu en situation professionnelle de l'initiative, de l'autonomie et de la prise de responsabilités.

Dans un environnement instable et incertain caractérisé par une concurrence rude, toutes les entreprises doivent disposer de compétences pour asseoir leurs stratégies et faire face aux incertitudes et menaces de l'environnement.

Conclusion de la première partie

A travers l'approche ressources, l'entreprise est conçu comme un ensemble de ressources ou actifs élémentaires déterminant des aptitudes organisationnelles.

Avec le temps, l'approche ressources s'est positionnée en rapport avec d'autres corpus théoriques en sciences de gestion puis institutionnalisée dans le champ de la recherche.

Les travaux sur les compétences présentent des variétés dans leurs préoccupations et leurs référents théoriques.

La définition de la compétence est différente d'un auteur à l'autre. Guy Le Boterf la définit par rapport à la situation de travail, quant à Philippe ZARIFIAN c'est la combinaison de la situation professionnelle et l'autonomie de la prise de décision.

DEUXIEME PARTIE

Contribution des ressources et compétences au développement d'un nouveau produit de l'ENIEM

Introduction à la deuxième partie

L'environnement dans lequel évolue l'entreprise ENIEM est caractérisé par une exaçerbation de la concurrence ; que se soit de la part des entreprises évoluant dans le secteur ou de la part des importateurs ; le client se trouve face à une offre diversifiée des produits, de ce fait, l'entreprise ENIEM doit faire face à ce nouveau contexte et répondre aux attentes et exigences croissantes de ses clients.

Dans un contexte où les goûts des consommateurs évoluent très rapidement, il devient périlleux de bâtir la stratégie selon une orientation externe, laquelle ne peut garantir une formulation stratégique à long terme. Quand l'environnement devient trop turbulent, les compétences et les ressources stratégiques dont dispose l'entreprise constituent une base plus stable pour définir l'identité de cette dernière.

A cet effet, il est indispensable de déterminer les ressources et compétences stratégiques de l'ENIEM, ainsi la contribution de ces dernières au développement de nouveaux produits qui est un impératif fondamental face à la turbulence de l'environnement.

Cette partie est composée de deux chapitres :

- le premier chapitre portera sur le contexte de développement d'un nouveau produit de l'ENIEM ;
- le deuxième chapitre portera sur l'état des ressources stratégiques et compétences de l'ENIEM et leurs contributions dans le développement d'un nouveau produit.

PREMIER CHAPITRE

Le contexte de développement d’un nouveau produit de l’ENIEM

Introduction au premier chapitre

Dans un environnement économique complexe, imprévisible et instable, caractérisé par une exacerbation de la concurrence dans tous les domaines y compris dans le domaine de l'électroménager, les besoins des consommateurs évoluent rapidement, l'entreprise ENIEM doit répondre aux exigences de sa clientèle et faire face à ce nouveau contexte.

Ce chapitre à pour objet de faire une présentation de l'entreprise ENIEM, puis d'étudier le contexte interne et externe dont évolue cette dernière, et enfin analyser les caractéristiques et la structure de l'industrie de l'électroménager en général et le cas algérien en particulier.

Section 1 : Présentation de l'entreprise ENIEM

Dans la présentation de l'entreprise ENIEM, objet de la présente section, nous allons prendre en considération les éléments liés à sa création, à ses missions et activités principales, à son champ d'activité, à son implantation géographique, à son marché, à sa gamme et ses capacités de production.

1.1- Création de l'ENIEM

L'ENIEM, entreprise nationale en industrie d'électroménager, est issue de la restructuration de la société nationale de fabrication et de montage du matériel électrique et électronique (SONELEC) par décret n° 83-19 du 02 janvier 1983. Elle fût alors chargée de la production et de la commerçialisation des produits électroménagers.

En 1989, ENIEM est passée à l'autonomie. Les premières réformes ont été engagées et dans ce cadre, l'ENIEM fût dotée de tous les organes de gestion légaux :

- une assemblée générale ;

- un conseil d'administration ;

- un capital social.

L'organisation générale de l'entreprise et son statut a connu des modifications, dont les principales sont :

-son passage au statut de l'entreprise publique économique, société par actions au capital social de 40.000.000,00 DA le 08/10/1989 ;

-la restructuration industrielle dans le but du redressement de l'entreprise qui a commençé en 1994 accompagnée de plusieurs assainissements financiers.

ENIEM est constituée d'une :

1/ Direction générale sise à Tizi-Ouzou, Boulevard STITI Ali ;

2/ unité froid : sise au complexe de Oued Aissi ;

3/ unité cuisson : sise au complexe de Oued Aissi ;

4/ unité climatisation : sise au complexe de Oued Aissi ;

5/ unité prestations techniques : sise au complexe de Oued Aissi ;

6/ unité commerciale : sise au complexe de Oued Aissi ;

7/ unité Miliana (sanitaire) : filiale ;

8/ FILAMP (filiale).

L'ENIEM est dotée d'un potentiel équipement très important et humain avoisinant les 2500 travailleurs, son capital social est de 10 279 800 000 DA en 2009, il est détenu en totalité par la SGP INDELEC dont elle relève actuellement.

1.1.1 - Missions principales de l'ENIEM

Les missions principales de l'ENIEM est d'assuré le montage, le développement et la recherche dans le domaine des différentes branches de l'électroménager, elle assure également la production des appareils de réfrigérations, de cuisson et de climatisation avec une intégration nationale importante.

L'ENIEM a évolué dans un environnement où la contrainte budgétaire n'existait pas et l'objectif de rentabilité n'a jamais été une priorité. Aujourd'hui la rentabilité constitue son credo, et parmi ses objectifs :

- l'amélioration de la qualité de ses produits et le maintien de sa position sur le marché national de l'électroménager ;

- la diminution de ses coûts de production ;

- l'augmentation du chiffre d'affaires.

L'entreprise dispose à sa création :

A/ Complexe d'Appareils Ménagers (CAM) de Oued Aissi : Au niveau duquel se réalise la plus grande partie de l'activité de l'entreprise. Ce complexe a connu les évolutions suivantes :

A) Le projet initial : par lequel trois ateliers sont exploités depuis 1977

- Un atelier pour la fabrication de trois modèles de réfrigérateurs 160, 200 et 240 litres, sous licence BOSH RFA (Allemagne).
- Un atelier de fabrication de cuisinières et de réchauds plats sous licence SEPPEL FRICK RFA (Allemagne).
- Un atelier de montage et d'assemblage pour :
  - les climatiseurs ;
  - les chauffes eau et chauffe bain.

Par la suite, ce projet initial a connu une considérable extension par deux autres projets :

b) L'extension de 1980

Il s'agit d'une nouvelle usine pour la fabrication de nouveaux modèles de :

-Congélateurs ;

-réfrigérateurs 330 litres une porte ;

- réfrigérateurs 300 litres deux portes ;

- réfrigérateurs 290 litres combinés entre réfrigérateurs et congélateurs ;

- congélateur vertical 225 litres ;

Ces nouveaux modèles sont fabriqués sous licence TOSHIBA.

c) L'extension du projet en 1982

Pour la fabrication de petits appareils ménagers (P.A.M) dont : Moulin à café, fer à repasser, sèche cheveux, aspirateurs.

B/ Unité Lampes de Mohammadia (ULM) (entrée en février 1979)

Le projet a été réalisé en 1975 pour la production de lampes a incandescence sous licence OSRAM.RFA (Allemagne).

C/Unité commerciale

Créée en 1989 pour les besoins de l'entreprise. Elle est composée de dépôts régionaux, qui sont des grossistes, des points de vente qui sont des détaillants et des points de service après vente.

1.2 – Organisation de l'ENIEM

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

- le siège social ;
- le complexe d'appareils ménagers (CAM) ;
- l'unité commerçiale ;
- la filiale FILAMP (unité de production de lampes électriques) ;
- la filiale EIMS de production de sanitaires (lavabos, baignoires, et éviers).

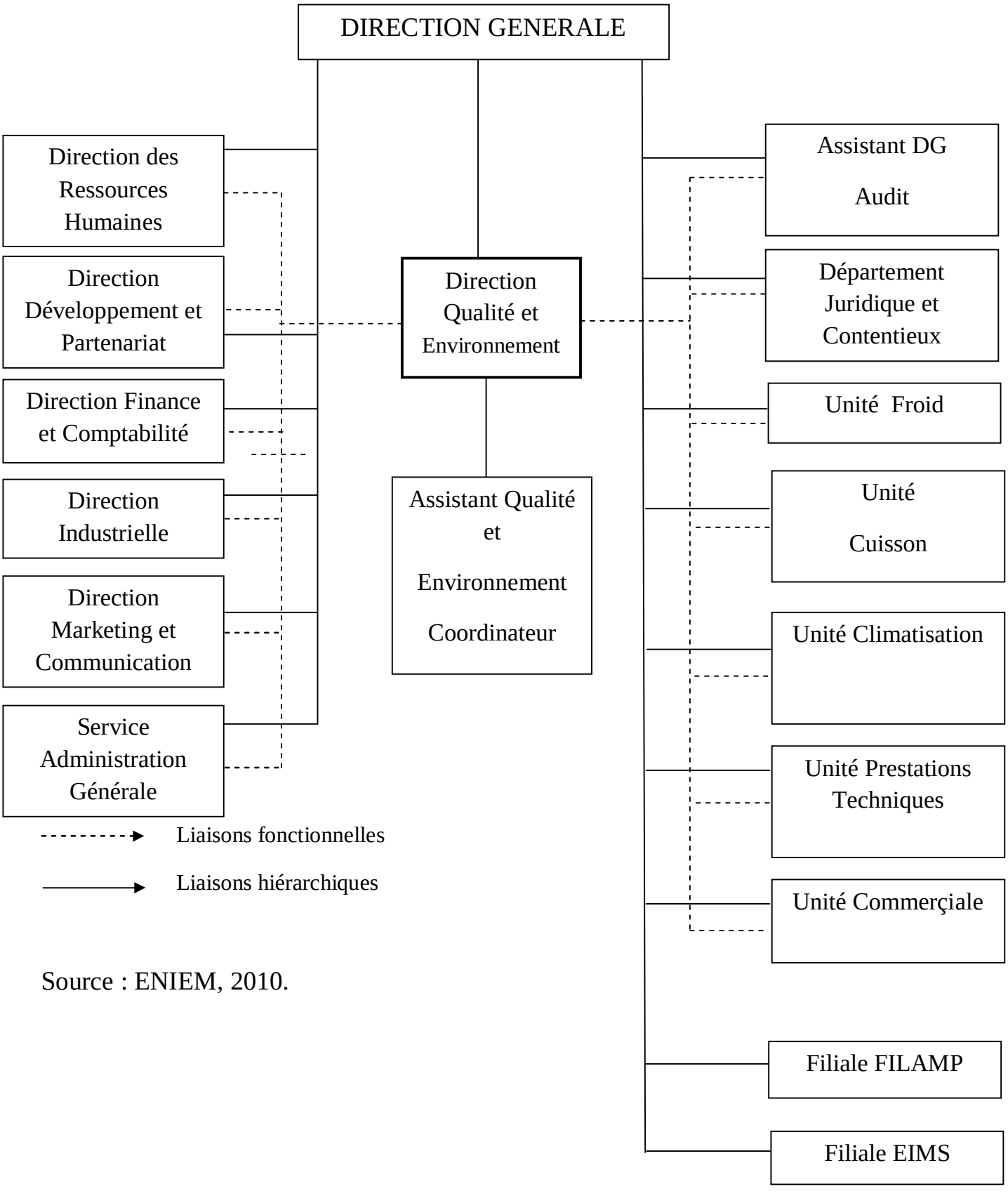
La restructuration du CAM en 1998 a donné lieu à la réorganisation en trois unités de production spécialisées par produit :

- l'unité froid ;
- l'unité climatisation ;
- l'unité cuisson.

Les unités de production disposent d'une autonomie de gestion étendue à l'ensemble des fonctions et sont rattachées fonctionnellement à la direction générale. Cette dernière est responsable de la stratégie et du développement de l'entreprise. Elle exerce son autorité fonctionnelle et hiérarchique sur l'ensemble des directions et unités.

Le schéma ci- dessous résume l'organisation générale de l'ENIEM :

Figure N°01 : Organigramme de l'ENIEM



Source : ENIEM, 2010.

1.2.1 - Missions et activités principales de chaque unité

1.2.1.1- Direction Générale

La direction générale est l'entité qui est responsable de la stratégie et du développement de l'entreprise et ce en tenant compte de la résolution de son conseil d'administration.

Elle exerce son autorité hiérarchique fonctionnelle sur l'ensemble des directions et des unités. Le président directeur général est assisté par des cadres dirigeants chargés des principales fonctions de l'entreprise.

1.2.1.2 - Unité Froid

Elle est de loin l'unité la plus importante du point de vue effectif « 1880 travailleurs, elle produit plusieurs modèles de réfrigérateurs et congélateurs ».

b.1) - Missions

La mission globale de l'unité est de produire et développer les produits de froid domestique.

b.2) - Activités

-transformation de la tôle ;

-traitement et revêtement de surface (peinture, plastification) ;

-injection plastique et polystyrène ;

-fabrication de pièces métalliques (condenseur, évaporateur) ;

-isolation ;

-thermoformage ;

-assemblage.

1.2.1.3- Unité Cuisson

Cette unité est spécialisée dans la production de différents types de cuisinières.

c.1) Missions

La mission globale de l'unité est de produire et développer des différents modèles de cuisinières.

c.2) Activités

-transformation de la tôle ;

-traitement et revêtement de surface (Emaillage zingage, chromage) ;

-assemblage de cuisinières.

1.2.1.4-Unité Climatisation

Comme son nom l'indique, elle est spécialisée dans la fabrication et le montage de plusieurs types de climatiseurs.

d-1) Missions

La mission globale de l'unité est de produire et développer les produits de climatisation.

d-2) Activités

- Transformation de la tôle ;
- traitement et revêtement de surface (peinture) ;
- assemblage de climatiseurs.

En plus de ces activités de réalisation, les unités de production (froid, cuisson et climatisation) assurent, en leurs seins respectifs, les activités suivantes :

- études/méthodes de fabrication ;

- achats ;
- contrôle (réception, en cours de fabrication, final) ;
- stockage (magasin, atelier) ;
- maintenance ;
- sécurité industrielle.

1.2.1.5 -Unité Prestations Techniques

C'est une unité de soutien aux autres unités de production, elle est chargée de la gestion :

- Des énergies et fluides ;
- de l'entretien des équipements ;
- des engins roulants ;
- de l'entretien des bâtiments ;
- de fonction informatique au sein du complexe appareil ménager.

e-1) : Missions

L'unité est chargée de fournir et d'exploiter les moyens techniques communs (bâtiments, voiries, éclairages…etc.), ainsi que la gestion de la totalité des infrastructures communes.

Cette unité assure également la réalisation de pièces de rechanges pour la production, conception et la fabrication d'outillage (moules, outils ….etc.), assure toutes les activités informatiques des unités.

e-2) - Activités

- Conception et réalisation des outils/moules ;
- réalisation (usinage) de diverses pièces ;
- étalonnage/vérification des instruments de mesure ;
- production d'énergies et des fluides ;
- entretien des bâtiments ;

- fabrication de palettes (menuiserie) ;
- neutralisation des rejets industriels avant évacuation vers l'oued ;
- transport marchandises ;
- surveillance du site.

1.2.1.6 - Unité Commerçiale

L'unité commerçiale est implantée dans la zone industrielle d'Oued Aissi, wilaya de Tizi-Ouzou .Elle est chargée de la commerçialisation des produits de l'entreprise et de la gestion du réseau du service après vente.

f-1) - Missions

Sa mission étant l'étude du marché national et l'écoulement de tous les produits des unités de production.

f-2) - Activités

- Marketing ;
- la vente (à travers ses moyens propres et un réseau d'agents agrées) ;
- service après vente ;
- gestion des stocks des produits finis de l'ENIEM ;
- la distribution et l'exportation des produits de l'ENIEM.

1.2.1.7- Filiale Miliana (Unité Sanitaire)

Elle fabrique du matériel sanitaire (Baignoire, évier, lavabo…etc.), elle est acquise par l'entreprise ENIEM en l'an 2000.

L'unité lampe de Mohammadia (ULM) qui a démarrée en janvier 1979 pour fabriquer des lampes d'éclairages domestiques ainsi que des lampes de réfrigérateurs est devenue filiale à 100% de l'ENIEM le 01/01/1997.Elle est dénommée (FILAMP).

1.3 - Le champ d'activité de l'ENIEM

A sa création, son champ d'activité consistait en la production, le développement et la recherche dans le domaine de l'électroménager tels que :

-Les appareils de réfrigération (réfrigérateurs, congélateurs) ;

-le petit appareil ménager (sèches cheveux, fer à repasser…) ;

-les équipements de climatisation ;

-les appareils de lavage et de cuisson.

Elle assure également la commerçialisation de ses produits et les services après vente émanant de ces derniers. Mais, actuellement elle a arrêtée la production du petit appareil ménager, il ne lui reste que le grand appareil ménager, et la production de produits sanitaires au niveau de l'unité de Khemis Miliana.

1.4 - L'implantation géographique de l'ENIEM

L'ENIEM regroupe la plus grande partie de son activité au niveau de la Wilaya de Tizi-Ouzou et concentrée au niveau de la zone industrielle d'Oued Aissi.

- Son siège social (direction générale) est situé au Boulevard STITI Ali de Tizi-Ouzou ;
- le CAM (Complexe d'Appareils Ménagers) situé à Oued Aissi actuellement segmenté en C.A.S (Centre d'Activité Stratégique) ;
- l'unité commerçiale localisée à Oued Aissi ;
- unité lampes de Mohammadia, actuellement filialisé en FILAMP, et l'unité des produits sanitaires à Khemis Miliana filialisé en EIMS.

1.5- Le marché de l'ENIEM

Les produits débouchés de l'ENIEM sont principalement sur le marché national, et des petites quantités sur le marché international.

1.5.1 - Le marché national

Il est divisé en plusieurs segments, qui sont : les ménages (les nouveaux et les demandes de renouvellement), le secteur commerçial, les administrations et les établissements publics.

Le tableau suivant donne la contribution de chaque type de clientèle au chiffre d'affaires réalisé par l'entreprise.

Actuellement, l'ENIEM se positionne sur le marché national à hauteur de 65% pour les réfrigérateurs, 25% pour les cuisinières et 10% pour les climatiseurs, selon l'estimation des responsables de l'ENIEM.

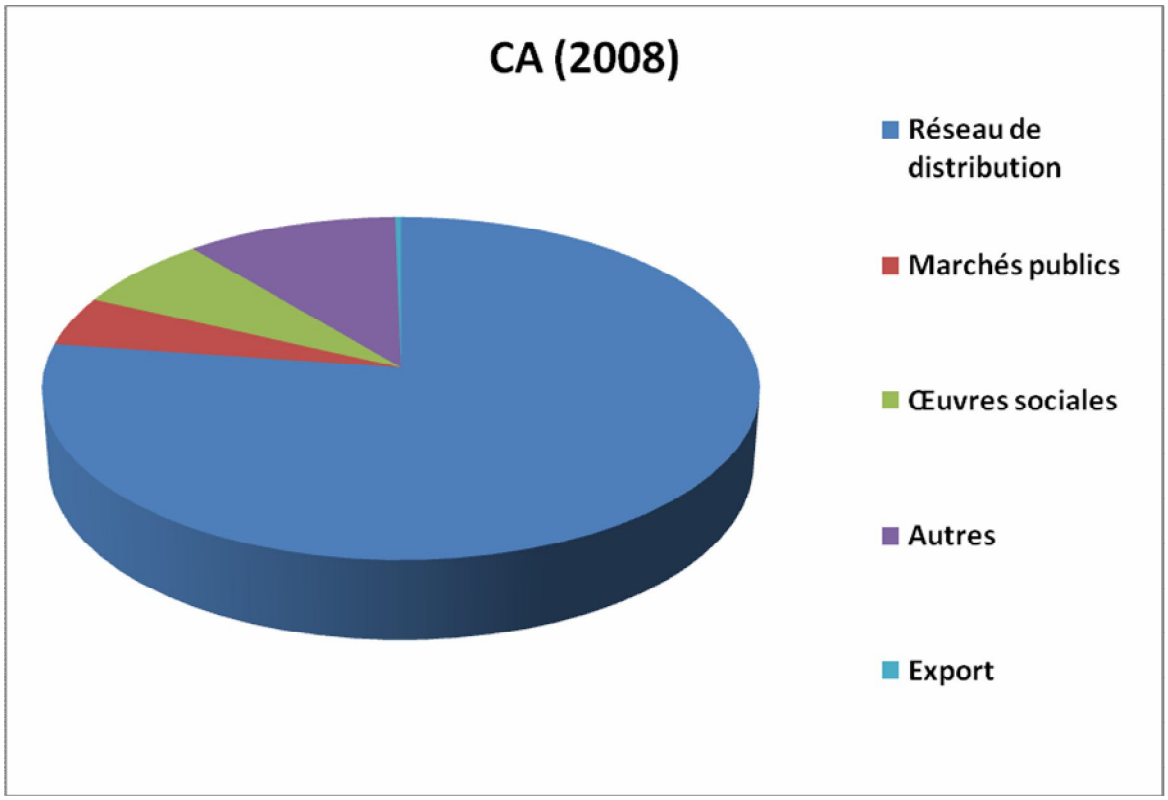
Tableau N°04 : Répartition du Chiffre d'Affaires de l'ENIEM par type de clientèle.

Valeur : **Millions de DA**

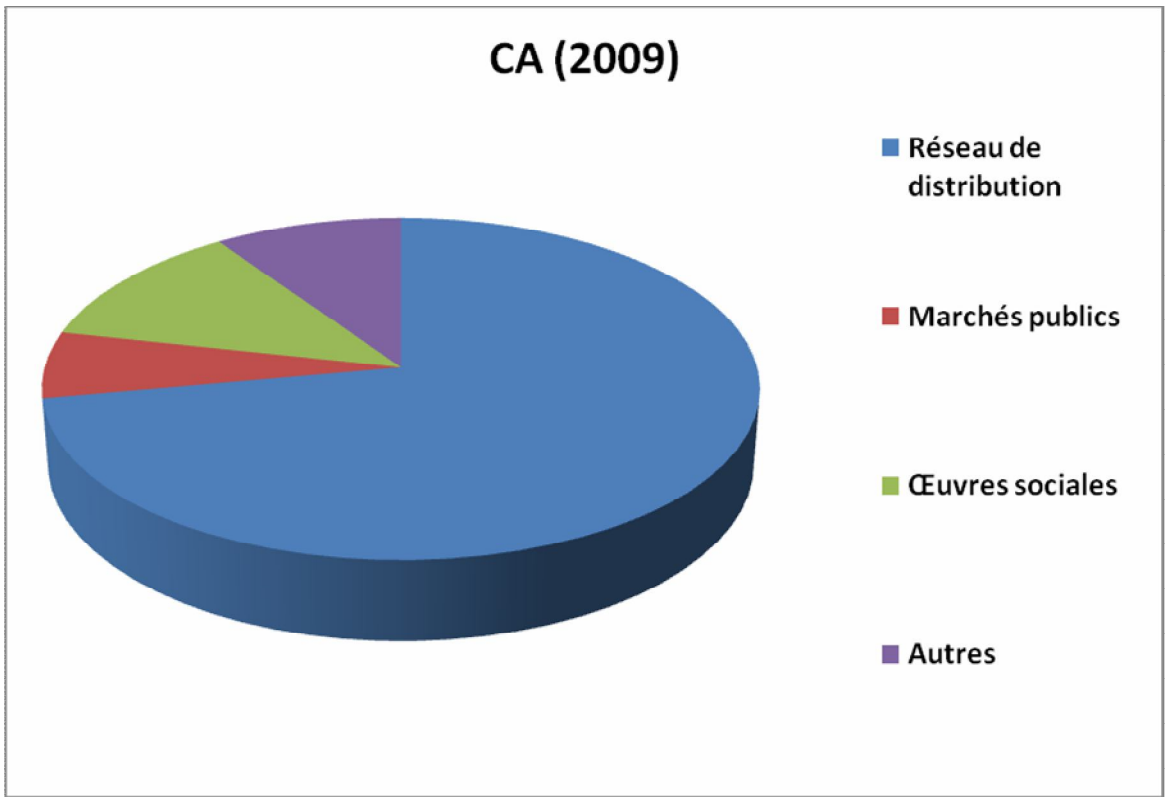
Type de clientèle	C A (2008)	%	C A (2009)	%
Réseau de Distribution	**4220**	**77,25**	**4053**	**72,15**
Œuvres Sociales	**382**	**7,00**	**677**	**12,05**
Marchés Publics	**256**	**4,67**	**351**	**6,25**
Autres	**589**	**10,78**	**536**	**9,54**
Exportation	**16**	**0,29**	**00**	**00**
Chiffre d'Affaires Total	**5463**	**100**	**5617**	**100**

Source : Département Marketing ENIEM, 2010.

Figure N°02: Diagramme représentant la répartition du Chiffre d'Affaires de l'ENIEM par type de clientèle :



Source : Elaborée à partir du tableau ci-dessus.



Source : Elaborée à partir du tableau ci-dessus.

Les ménages constituent le premier client de l'ENIEM avec une proportion des ventes de 95.32% en 2008 et 94.19% en 2009**.**

Les ventes aux ménages sont représentées dans le tableau par les rubriques :

- Réseau de distribution : composés d'agents distributeurs privés et publics agrées par l'ENIEM. Il occupe une place prépondérante dans les ventes de l'ENIEM : 77.25% en 2008 et 72.15% en 2009.

- Œuvres sociales : ventes de produits aux travailleurs avec accord de facilités de paiement.

- Autres : cette rubrique est constituée principalement par les ventes directes au consommateur final effectuées à travers ses shows room.

Les ventes dans le cadre des marchés publics représentent que 4.67% pour l'année 2008 et 6.25 % pour l'année 2009.

L’acheminement du produit au consommateur final se fait principalement par le biais du réseau de distribution que nous pouvons schématiser comme suit : ENIEM →Agents distributeurs→ Grossistes → Détaillants → Consommateurs**.**

L’ENIEM assure l’approvisionnement de ses agents distributeurs par le biais de ses quatre dépôts de vente :

- Oued Aissi (Tizi-Ouzou) au Centre ;
- Annaba à l’Est ;
- Mohammedia (Mascara) à l’Ouest ;
- Laghouat au Sud.

L’agrément des agents distributeurs se fait dans le respect des conditions suivantes :

- être titulaire d’un registre de commerce ;
- avoir une domiçiliation bancaire ;
- avoir une surface commerçiale suffisante ;
- avoir les moyens de transport.

1.5.2 - Le marché international

Ses débouchés internationaux sont :

- Les pays africains francophones (exemple : Mali et Niger) mais avec des petites quantités.

1.6 - La Gamme de production de l'ENIEM

Les différents segments d'activités dans lesquels opère l'ENIEM lui permettait d'occuper une position dominante, soit par la taille, vue qu'a sa création, sa capacité de production aux besoins de toute la demande du marché national, soit par l'étendue de sa gamme, étant donnée qu'elle fabrique des produits électroménagers de plusieurs types, comme le montre le tableau suivant :

Tableau N°05: Différents types de produits de l'ENIEM

Nature de Produits	Types de Produits
Produits Froids	Réfrigérateur 160 L PB Réfrigérateur 240 L PB Réfrigérateur 350 S PB Réfrigérateur 350 Vitre Réfrigérateur 300 D PB Réfrigérateur 290 C PB Réfrigérateur 200 L PB Réfrigérateur 220 F PB Réfrigérateur 160 L PN Réfrigérateur 200 L PN Réfrigérateur 350 S PN Réfrigérateur 300 D PN Réfrigérateur 290 C PN Réfrigérateur 220 F PN Réfrigérateur520 L ADE Réfrigérateur 520 L SDE PN

	Réfrigérateur 520 L SDE PB NO FROST SBS Armoire vitrée 1597 Congélateur BAHUT 1301 Congélateur BAHUT 1686 Conservateur 1301 Conservateur 1571 Conservateur LIEBHER 3702 Conservateur LIEBHER 2400 Conservateur LIEBHER 2402 Conservateur LIEBHER L 50 Comptoir Frigo
Produits de Cuisson	Cuisinière tout gaz 6100, 4 feux Cuisinière tout gaz 6110, 4 feux Cuisinière tout gaz 6120, 4 feux Cuisinière tout gaz 6400, 4 feux Cuisinière tout gaz 6500, 4 feux Cuisinière tout gaz 6510, 4 feux Cuisinière tout gaz 6530, 4 feux Inox Cuisinière tout gaz 6540, 4 feux Inox Cuisinière tout gaz 8200, 4 feux

	Cuisinière tout gaz 8210, 4 feux
Produits de climatisation	**Climatiseurs :** Climatiseur Fenêtre 124/125 Climatiseur Fenêtre 164/165 Climatiseur Fenêtre 245/ FG 15 Climatiseur Fenêtre DWB 122 CH Climatiseur Fenêtre DWB 180 CH Climatiseur Fenêtre 110 RC Climatiseur Fenêtre 180 RC Climatiseur Split XLM 12/AST Climatiseur Split 18 Climatiseur Split 430 Climatiseur Split KFR 25 Climatiseur Split KFR 35 Climatiseur Split MSB/XLM 07 HR Climatiseur Split MSB /XLM 09 HR Climatiseur Split MSB/ 12 HR Climatiseur Split MSB /18 HR Climatiseur Split MSB/XLM 24 HR
Produits sanitaires	Baignoires

	Eviers Lavabos Receveurs de douches
Lampes	Lampe standards de 25 W à 200W Lampe standards flamme, spot et réfrigérateurs Lampe standards ; E27 et B 22 Des filaments
Machine à Laver	Machine à Laver 7 KG Machine à Laver T 500
Chauffe Bain	Chauffe Bain 10 L GB Chauffe Bain 10 L GN
Radiateur	Radiateur gaz Butane

Source : Direction Générale de l'ENIEM, 2011.

1.7 - Les capacités de production de l'ENIEM

En termes de capacités de production, la taille de l'ENIEM est largement suffisante pour satisfaire la demande nationale, et exporter vers d'autres pays étrangers.

Le tableau suivant nous donne des détails sur ces capacités, par type de produits.

Tableau N°06 : Capacités de production de l'ENIEM par type de produit : Unités/An

Type de Produit	Capacité Nominale
Réfrigérateurs	150 000
Congélateur bahut	3 000
Cuisinières	65000
Climatiseur	30 000

Source : Direction Générale de l'ENIEM, 2011.

Section 2 : Le contexte interne et externe de l'ENIEM

2.1- Le contexte interne de l'ENIEM

2.1.1- La situation du couple produit- marché

Cette analyse va nous permettre d'avoir des informations sur l'état des parts de marché des produits de l'entreprise, et les évaluations prévisibles de son portefeuille de produits.

2.1.2 - La situation des marchés accessibles de L'ENIEM

2.1.2.1- Le taux d'équipement du marché

2.1.2.1.1- Le marché national

Le taux d'équipement des ménages pour les produits électroménagers est différent selon que le produit répond à un besoin fondamental du consommateur ou secondaire. De ce fait, le taux est très fort pour les réfrigérateurs, mais faible pour les autres produits.

Le fort taux d'équipement sera un signe de saturation du marché, donc une baisse de la demande future pour ces produits, sauf si le parc est ancien, ce qui était le cas pour les réfrigérateurs .Hors, les consommateurs ne respectent pas le niveau de vie théorique des produits, donc la demande de renouvellement sera faible.

Le faible taux d'équipement sera un signe de progression future de la demande pour ces produits .Cependant le recule du pouvoir d'achat, et les prix élevés de ces produits les laissent toujours dans la catégorie des produits de luxe, donc la possibilité de voir la demande future augmenter pour ces produits serait minime, sauf si l'entreprise offrait des produits avec des prix accessibles pour le consommateur.

2.1.2.1.2- Le marché étranger

La pénétration du marché étranger est l'un des objectifs fixés par l'ENIEM.

Pour le marché européen, il est caractérisé par un taux élevé d'équipement des ménages, ce qui n'est pas opportun pour l'ENIEM.

Le marché maghrébin sera une cible importante, vu que l'ENIEM est le principal fabricant de produits électroménagers dans l'Afrique du Nord, et que le taux d'équipement est faible. Néanmoins, le risque d'insolvabilité des pays de cette région laisse l'entreprise perplexe sur le devenir de ce marché. Il reste le Moyen Orient, il est dominé par les Japonais et les Américains.

2.1.3 – La concurrence

2.1.3.1– La concurrence nationale

Depuis la libération du commerce extérieur, l'entreprise ENIEM est livrée à deux formes de concurrence de la part d'entreprises publiques et privées :

La concurrence directe de la part des entreprises qui importent des collections complètes en composants de produits finis, ou des CKD (Completely Knocked Down), ensuite fait du montage ;

La concurrence indirecte qui émane de l'importation de produits finis.
Cette concurrence sera un signe pour une baisse prévisionnelle de la demande des produits de l'ENIEM, ou de ses parts de marché, vu que le consommateur à un très grand éventail en produits électroménagers à choisir.

2.1.3.2 – La concurrence internationale

L'engagement de l'ENIEM dans l'exportation est très faible par rapport au chiffre d'affaires total .Cet état est dù au fait que l'ENIEM n'a pas développé de nouveaux avantages compétitifs dont jouissent ses concurrents qui sont :
-Le respect de l'écologie par le développement de produits sans CFC. Ainsi selon des informations fournis par les responsables de l'ENIEM sur l'état du marché de la période de 1991 jusqu'à 1995, les entreprises Dietrich, Arthur

Martin, Electrolux, Candy et Samsung étaient riches en produits sans CFC (Chlorofluorocarbone), ce qui constitue un avantage pour ces entreprises, par rapport à l'ENIEM qui à attendu l'année 1997 pour investir dans ce domaine ;

- avoir des niveaux de prix compétitifs ;
- améliorer la qualité du produit et de l'emballage ;
- le respect du délai de livraison ;
- améliorer le design du produit.

2.1.4 - Les changements de la technologie

En ce qui concerne la technologie dans l'électroménager, on constate que la course se fait dans l'innovation autour des domaines suivants :

- le domaine écologique : par la recherche de produits moins polluants ;
- le domaine énergétique : par des produits qui consomment moins d'énergie ;
- la sonorisation : par l'offre de produits moins sonores ;
- la taille du produit et le design : de façon à ce qu'il adapte aux architectures des cuisines.

La course à l'innovation dans ces domaines constitue une menace pour l'avenir des produits de l'ENIEM. De ce fait, le département développement doit assurer son rôle.

A– Qualité, prix, et service après vente

Ces facteurs sont les principaux critères qui déterminent le choix du consommateur :

A.1- La qualité

Le consommateur est constamment à la recherche de produit de « zéro défaut », le manque de la qualité des produits se mesure par les rebuts que dégage le processus de production, le nombre de réparations internes et externes, les retouches et les surconsommations. De ce fait, un système contrôle qualité performant est celui qui sera apte à minimiser ces différents indicateurs.

Cependant, faire développer une culture qualité à tout le personnel sera le meilleur avantage concurrentiel pour l'entreprise.

En conclusion, on peut dire dans le contexte de la nouvelle économie de marché, l'évolution était pour une forte concurrence et le rétrécissement du marché de l'ENIEM qui s'exerce par :

- d'un coté de la part des nouveaux entrants sur le marché de l'électroménager, et qui menaçent les produits de l'ENIEM, par leur qualité et l'innovation ;
- de l'autre coté, les clients qui ont de plus en plus de pouvoir dans le choix des produits.

A.2 - Les prix

Par rapport aux concurrents, les prix des produits de l'ENIEM sont légèrement faibles, ce qui constituait un avantage pour l'entreprise .Par ailleurs le design et l'économie d'énergie dont se caractérisent les produits importés rends ces derniers plus attractifs vis à vis des consommateurs, ce qui serai une menace pour les produits de l'ENIEM.

A.3- Le service après vente

La vente de produits électroménagers exige la mise en place du service après vente à cause de la particularité de ce produit pour : le transport, l'installation, le mode de fonctionnement et des réparations. D'ailleurs la disposition d'une entreprise d'un service après vente est considérée comme l'un des avantages concurrentiels dans le domaine de l'électroménager, aussi l'un des critères de choix des consommateurs pour ce type de produit.

2.1.5 – Part de marché de l'ENIEM et évolution de ses ventes

2.1.5.1- Part de marché

Sur la base des études de marché effectuée par l'ENIEM, cette dernière se considère leader du marché de l'électroménager en Algérie. Ses différentes parts de marché sont estimées comme le montre le tableau ci-dessous :

Tableau N°07: Parts de marché de l'ENIEM

Produits	2004	2009
Réfrigérateurs et Congélateurs	65 %	50 %
Cuisinières	65 %	40 %
Climatiseurs	20 %	25 %

Source : Département Marketing de l'ENIEM, 2010.

Les parts de marché de l'ENIEM pour les produits réfrigérateurs et congélateurs et cuisinières sont en nette régression de 2004 à 2009 et ce suite à la rude concurrence dont connaît le marché algérien de l'électroménager par l'introduction de nouveaux concurrents.

Pour les climatiseurs, l'ENIEM n'a pas pu améliorer sa position de manière considérable de 2004 à 2009 dont la demande connaît un taux de croissance très fort en Algérie.

2.1.5.2- Evolution des ventes

Les changements intervenus sur les marchés accessibles aux produits de l'ENIEM ont provoqué une baisse de l'activité de l'entreprise par un ralentissement des ventes de ses produits.

2.1.5.2.1 -Le domaine d'activité froid

D'après l'analyse de l'environnement de l'ENIEM, on conclu que :

- une très forte concurrence qui émane du secteur public et privé ;
- une clientèle de plus en plus exigeante pour le choix de ses produits.

Face à cette situation, l'ENIEM n'arrêtait pas d'enregistrer une baisse de ses ventes pour ce domaine durant la période entre 2006 et 2010 et ce suite à l'introduction de nouveaux concurrents sur le marché algérien de l'électroménager, ce qui a fait que la concurrence est très rude dans ce secteur, et l'entreprise ENIEM trouve des difficultés à vendre ses produits, c'est ce que nous illustre le tableau suivant :

Tableau N°08 :L'état des ventes des réfrigérateurs et congélateurs de 2006 à 2010.

Année / produits	2006	2007	2008	2009	2010
Réfrigérateurs et Congélateurs	250.240	245.653	237 933	224 346	138 841

Source : Unité Commerçiale de l'ENIEM, 2011.

Les ventes dans ce domaine ont enregistrées des baisses pour toutes les années. Les baisses d'une année à une autre peuvent varier mais l'entreprise enregistre les problèmes fréquents suivants :

- La concurrence : les concurrents ont introduits des produits présentant un meilleur rapport qualité/prix ;

- la non disponibilité des produits en raison des ruptures de stocks ce qui réduit les ventes pour l'entreprise.

2.1.5.2.2 – Le domaine d'activité cuisson

L'analyse de l'environnement de l'ENIEM nous a permis de constater :

Une très forte concurrence de la part des entreprises privées et des produits de substitution.

Pour toutes ces raisons, l'entreprise ENIEM rencontrait des difficultés à écouler son produit, où en enregistre une baisse des ventes en 2007 qui est due au passage du modèle des cuisinières 6400 au modèle 6500 ; le prix de ce dernier est plus élevé ainsi que la rude concurrence de la part des concurrents en introduisant sur le marché des produits nouveaux à des prix compétitifs par rapport à ceux de l'ENIEM. L'année 2008 enregistre une augmentation du volume des ventes de cuisinières puis une baisse de ces dernières en 2009 ainsi le justifie le tableau ci dessous :

Tableau N° 09 : **L'état des ventes des cuisinières de 2005 à 2009.**

Année / produit	2005	2006	2007	2008	2009
cuisinières	**63 615**	**62 273**	**57 357**	**73 614**	**64 943**

Source : Unité Commerçiale de l'ENIEM, 2011.

2.1.5.2.3 – Le domaine d'activité Climatisation

L'analyse de l'environnement de l'ENIEM nous a permis de constater que :

- Le taux d'équipement pour les climatiseurs est faible ; ce qui joue en faveur de la croissance de la demande ;
- une forte concurrence de la part des entreprises privées, mais la réputation et la qualité des climatiseurs de l'ENIEM laisse cette dernière à prendre une bonne place sur le marché national, ce qui lui permet d'enregistrer une augmentation des ventes de 2006 à 2010 comme le montre le tableau ci- après :

Tableau N°10 : L'état des ventes des climatiseurs de 2006 à 2010.

Année / produit	2006	2007	2008	2009	2010
Climatiseurs	**9 747**	**10 364**	**12 448**	**20 392**	**24 728**

Source : Unité Commerçiale de l'ENIEM, 2011.

Les années 2009 et 2010 ont enregistrées une relance importante des ventes des climatiseurs et ceci par la bonne position des produits de l'ENIEM sur le marché national (rapport qualité /prix).Cette situation a concerné tous les produits.

Rappelons que les taux d'équipement pour les produits de ce domaine sont faibles ce qui joue en faveur de la croissance de la demande.

2.2- Le contexte externe de l'ENIEM

La volonté des pouvoirs publics d'instaurer une économie de marché a été accompagnée par la nécessité de redynamiser le secteur public pour le rendre plus performant, plus efficace, et plus rationnel dans ce nouveau contexte d'une économie de marché. De ce fait, l'ensemble des réformes engagées aux plans juridiques, économiques, sociaux et commerciaux a fait passer l'ENIEM à un contexte où l'acquisition, l'exploitation et la gestion de ses ressources doivent se faire avec une logique commerçiale.

On va voir le contexte externe dans lequel évoluait l'ENIEM, ce contexte sera abordé par deux aspects :

- l'étude de la situation du marché de l'électroménager ;
- l'étude de l'environnement économique et financier de l'entreprise après les réformes économiques entreprises depuis 1988.

2.2.1- Le marché de l'électroménager

Avec toutes les réformes engagées par les pouvoirs publics, qui ont permis la libéralisation du commerce extérieur, et de l'initiative privée pour l'exercice d'une activité économique, le marché de l'électroménager, dans lequel opère l'ENIEM se caractérise par :

- un marché national sans protection des produits étrangers ; à cause de la libéralisation du commerce extérieur ;
- une offre diversifiée en produits d'électroménagers ;
- une multitude de concurrents ;
- des consommateurs plus exigeants, vu qu'ils sont confrontés à une multitude de choix.

Tous ces facteurs ont fait que la demande en produits électroménagers baisse à cause de la dégradation du pouvoir d'achat, et que l'offre soit partagée entre plusieurs entreprises privées et importateurs.

2.2.2 - L'environnement de l'ENIEM

2.2.2.1 - Le contexte économique

Les différents changements intervenus dans l'environnement économique de l'ENIEM sont les résultats des réformes économiques engagées par les pouvoirs publics depuis la fin des années quatre vingt.

2.2.2.1.1- La réforme de la politique des prix

Selon la loi 89-12, la révision et la réforme du système des prix ont donné naissance à la libéralisation dans la pratique des prix de revient des produits. Cette dernière se pratique par la prise en considération des coûts de production réels pour calculer le prix de revient d'un produit. Cependant avec cette nouvelle méthode, le produit de l'ENIEM revient cher pour le consommateur, et pour causes, l'importance de différentes charges à supporter par l'entreprise :

- les prix des matières premières et composants qui augmentent à cause de la dévaluation du dinar ;

- les frais financiers, liés aux remboursements des crédits ;
- les frais fixes pour l'amortissement d'importants équipements, en situation de sous exploitation.

2.2.2.1.2- L'environnement financier

Depuis la confirmation de la loi 88-01, et la loi sur la monnaie et crédit, la banque est considérée comme une entreprise publique économique, soumise au risque de faillite. Dans ce cas, les banques ne se conduisent plus comme des caisses, mais leurs objectifs d'assurer leur pérennité. Désormais, les crédits

seront autorisés à l'ENIEM après avoir mesurer les risques financiers du projet qu'elle compte réaliser, et le remboursement se fera au coût réel.

On peut dire que dans le nouveau contexte de l'économie de marché, il est devenu très difficile de faire appel aux banques pour réaliser de nouveaux investissements.

2.2.2.1.3 - La réforme fiscale

Dans le cadre de la libéralisation du commerce extérieur, un nouveau tarif douanier est entré en vigueur depuis 1992, et qui se repose sur les principes suivants :

- la suppression de la taxe compensatoire ;
- la neutralité du tarif à appliquer que se soit pour un opérateur public ou privé ;

Tous ces prélèvements fiscaux se présentent comme des charges pour l'entreprise, qui se répercutent négativement sur ses résultats financiers. D'après une étude faite par l'ENIEM, le taux de droits de douane appliqué sur les matières et composants utilisés pour la fabrication des produits électroménagers atteignait parfois 60%.

2.2.2.1.4 - La libéralisation du commerce extérieur

La réforme du commerce extérieur dans le but de passer d'une activité monopolisée par l'Etat à un commerce libéral a fait que beaucoup d'opérateurs privés s'intéressent à l'importation de biens de consommation, dont le produit électroménager. Cette libéralisation a fait passé l'ENIEM d'une position de monopole à la concurrence.

2.2.2.1.5 - La convertibilité de la monnaie nationale

La réforme du système monétaire a mis la valeur du Dinar aux mains de l'offre et de la demande, ce qui provoque l'instabilité du taux de change. Dans ces nouvelles règles, le Dinar a subit une dévaluation considérable. Cette dernière rend les opérations d'importation des approvisionnements très difficile par manque de devises, risques de perte de change, ce qui provoque parfois des ruptures de stocks en matières et composants, donc l'arrêt de la production, et des prix de revient très élevés.

2.2.2.2- Le contexte technologique

Sur le plan technologique, l'environnement de l'électroménager se caractérise par une course vers l'innovation dans les domaines suivants :

- le domaine écologique : par la recherche de produits moins polluants ;
- le domaine énergétique : par la recherche de produits qui consomment moins d'énergie ;
- la sonorisation : par l'offre de produits moins sonores ;
- la taille du produit et le design : de façon à ce qu'il adapte aux architectures des cuisines.

Cependant, l'ENIEM enregistre un retard considérable dans l'innovation technologique. Une stratégie qui exige d'énormes investissements que la capacité financière de l'entreprise.

Conclusion

L’ENIEM capitalise une expérience de plus de 30 ans dans le domaine de l’électroménager, ce qui constituât un avantage par rapport a ses concurrents. Mais cette dernière est soumise aux pouvoirs exercés de ses fournisseurs et de ses clients. Cette situation ne joue pas en faveur de l’amélioration de ses parts de marché qui ne cessent de diminuer.

L’entreprise ENIEM a enregistrée des baisses des ventes sur ses différents produits (réfrigérateurs, cuisinières et climatiseurs) pour la période allant de 2004 à 2008 et ce suite à la rude concurrence à laquelle l’entreprise est confrontée. Les concurrents de l’ENIEM (entreprises privées et importateurs) ont introduit sur le marché des produits de qualité à des prix compétitifs par rapport à ceux de l’ENIEM et que certains concurrents ont même introduits des produits entièrement nouveaux.

Après avoir enregistrée des baisses entre 2004 et 2007, les ventes de l’ENIEM ont connues des hausses à partir de 2008 et ce par l’introduction par cette dernière dans le marché de l’électroménager des nouveaux produits.

Section 3 : Les caractéristiques et la structure de l'industrie de l'électroménager

Dans cette section nous allons voir les caractéristiques de l'industrie de l'électroménager qui sont universelles et la spécificité du cas algérien ainsi la structure de l'industrie de l'électroménager.

3.1- Présentation de l'industrie de l'électroménager

3.1.1-Définition de l'industrie de l'électroménager

L'industrie de l'électroménager concerne la fabrication d'un éventail très large de produits.

Dans la comptabilité nationale algérienne, l'industrie de l'électroménager conçerne la fabrication des appareils domestiques suivants :

- les réfrigérateurs, congélateurs, conservateurs, les machines à laver, les machines à laver la vaisselle ;

- les appareils de cuisson électrique et à gaz : appareils électriques et à gaz : four à micro ondes, cuisinières, tables de cuisson, etc. ;

- chauffe eau électrique et à gaz, appareils électriques et gaz pour le chauffage, etc. ;

- les appareils électriques d'hygiène et de soin.

Nous trouvons également la définition suivante, qui inclut une troisième catégorie de produits :

- les produits blancs : réfrigérateurs, congélateurs, cuisinières, fours à micro-ondes, fours à encastrer, lave linge, sèche linge, lave vaisselle. « Blanc », parce que leur habillage utilise très fréquemment cette couleur.

- Petit électroménager : rôtisserie, aspirateurs, robots ménagers, grille pain, friteuse, cafetière, etc.

- Les produits bruns : appareils électroménagers destinés à l'information, la culture ou les loisirs, tels que les téléviseurs, les magnétoscopes … etc.

Il faut noter qu'une autre classification des produits électroménagers distingue le gros électroménager (produits blancs) et le petit électroménager, excluant ainsi la troisième catégorie (produits bruns) qui est classée comme matériel électronique domestique.

3.1.2 - Les caractéristiques des produits et des processus de production

3.1.2.1 - Les caractéristiques des produits

Le produit électroménager est un bien de consommation durable. Il satisfait le besoin de faciliter les taches domestiques. Ceci a fait évoluer les modes de vie. De nos jours, le produit électroménager est devenu indispensable pour tout ménage recherchant plus de confort.

Les produits électroménagers ne cessent pas d'évoluer, les innovations portent essentiellement sur :

- La réduction de la consommation d'eau et d'électricité des appareils tout en maîtrisant le prix. En effet les produits électroménagers sont notés de A à G, en fonction de leur performance énergétique. Les avancées technologiques dans ce domaine ont cependant permis de dépasser cette classification : les produits les plus performants sont classés A+, A++,… etc. ;

- les couleurs et le design rampant les habitudes ;

- la réduction du niveau sonore des appareils ;

- le remplacement de certains matériaux nuisibles à l'environnement comme le CFC (Chloro Fluoro Carbonne).

3.1.2.2 - Le processus de production

Beaucoup de segments dans l'industrie de l'électroménager sont arrivés à maturité, les producteurs des pays à bas salaires tirent les prix vers le bas et la fabrication des produits électroménagers se standardise de plus en plus. Ceci a rendu possible la production en série qui permet de réaliser des économies d'échelles. A cet effet, la réduction des coûts et la flexibilité deviennent des préoccupations majeures pour les producteurs qui ne cessent de faire évoluer les processus de production vers plus de rationalisation :

- Spécialisation des sites de production : chaque site est spécialisé dans la production d'un seul produit, dans un souci d'amélioration de la productivité ;

-allongement des séries, diminution du nombre de pièces par appareil et utilisation croissante d'organes communs ;

-suivre une politique d'achat rigoureuse : limitation des stocks, réduction du nombre de fournisseurs… etc.

3.1.2.3 - Les caractéristiques de la demande

Le marché de l'électroménager s'internationalise de plus en plus, la connaissance des caractéristiques de la demande mondiale est donc importante**.**

3.1.2.3.1) Les caractéristiques de la demande à l'échelle du monde

3.1.2.3.1.1 - Taux de croissance de la demande et taux d'équipement

Les études économiques situent beaucoup de produits électroménagers dans la phase de maturité : taux d'équipement élevés et ralentissement des taux de croissance du marché.

Contrairement aux autres industries manufacturières ; l'industrie de l'électroménager bénéficie d'une croissance durable.

Cette croissance peut être expliquée par les faibles taux d'équipements pour certains produits et par l'importance de la demande de renouvellement qui est stimulée notamment par l'innovation.

Les taux d'équipements en produits électroménagers restent plus élevés dans les pays développés.

Exemple : Taux d'équipement en France entre 2005 et 2007 en produits électroménagers.

Tableau N°11 : Taux d'équipement en produits électroménagers

Produits	Taux d'équipement (%)
Réfrigérateur	99
Lave vaisselle	95
Four à micro-ondes	82
Congélateurs	62
Sèche linge	30

Source : Service des Etudes et des Statistiques Industrielles. INSEE France ,2008.

Les taux d'équipement pour les produits réfrigérateurs, lave vaisselle et four à micro-ondes sont élevés et les ventes correspondent plutôt à un renouvellement.

Les taux d'équipement conçernant les congélateurs, sèche linge et lave vaisselle sont relativement bas ce qui offre de bonnes perspectives de développement et soutiennent la croissance dans cette industrie.

3.1.2.3.2 - Les déterminants de la demande

Le produit électroménager (dans les pays développés notamment) ne constitue pas une source de prestige, mais répond à un besoin de bien être**.**

La demande de produits électroménagers émane en grande partie des ménages, ainsi :

- Le développement de l'activité des femmes favorise la vente des appareils permettant l'allégement du travail domestique ;

- la baisse de la taille moyenne des logements garantit le succès des produits multifonctions.

Le budget consacré à l'achat des appareils électroménagers progresse avec le revenu. Les ménages aisés ont tendance à renouveler plus fréquemment leurs appareils ou à acquérir des biens de gamme supérieure. Contrairement par crainte du chômage, les ménages préfèrent épargner ou acheter des produits jugés stratégiques.

3.1.2.3.3 - Les caractéristiques de la demande en Algérie

Pour le cas de notre pays, il y a absence d'études sur l'évaluation quantitative et qualitative de la demande des produits électroménagers, et cela s'est confirmé à travers les entretiens qui sont faits avec les différents cadres de l'ENIEM.

3.1.2.3.3.1 - Taux de croissance

« La demande de produits électroménagers en Algérie connaît ces dernières années une croissance allant de 5% à 10 % entre 2004 et 2008 »[26].

Le tableau ci-après nous illustre une estimation du marché algérien de l'électroménager réalisée par ENIEM.

[26] Données de l'ENIEM ; Direction Commerciale, 2010

Tableau N°12 : Taille du marché algérien en électroménager

Le produit	Taille du marché en volume (unités)	Taille du marché en valeurs (millions de DA)
Réfrigérateur et Congélateur	520.000	10 240
Cuisinière	110 000	21 000
Climatiseur Individuel	150 000	4 200
Machine à Laver	55 000	16 000

Source : ENIEM, Direction commerciale, 2007.

« Les taux d'équipement sont élevés pour certains produits tels que les réfrigérateurs qui sont estimés à 70 % dans l'étude faite à propos de la filière Electricité, Electronique et Electroménager »[27]

Pour les autres produits, le taux est relativement faible ce qui stimule la croissance de ce marché de l'électroménager.

[27] Ministère de la PME et de l'artisanat ; Commission Européenne : « étude de la filière Electricité, Electronique, Electroménager ».Algérie 2004.

3.1.2.3.3.2 - Les déterminants de la demande

Le marché de l'électroménager s'adresse essentiellement à deux types de clientèle :

- Les ménages : la part la plus importante du marché est constituée par des ménages selon les chiffres de l'office national des statistiques ;

- les entreprises et les administrations : la demande des entreprises et les administrations est importante et touche pratiquement tous les produits. Les fortes commandes procurent à l'entreprise des gains importants.

3.1.2.3.3.3 - Les facteurs stimulant la demande en produits électroménagers

-Le revenu : l'amélioration des revenus des ménages favorise la croissance du marché de l'électroménager ;

-le prix : des prix abordables peuvent stimuler les ventes des produits électroménagers, ce qui est constaté par exemple lors de l'organisation des foires par les opérateurs économiques en effectuant des ventes promotionnelles ;

-la qualité : vu la variété disponible sur le marché de l'électroménager, le consommateur accorde une grande importance à la qualité du produit acheté, son design, sa performance et sa fiabilité…etc. , d'où l'intérêt accordé au produit dans son ensemble ;

-le climat : les ventes des produits électroménagers sont variables tout au long de l'année. La vente de climatiseurs est importante durant la période de l'été ; période des grandes chaleurs ;

-la relance du secteur de l'habitat : la relance du secteur de l'habitat est l'une des priorités du programme des pouvoirs publics, ce secteur enregistre des taux de croissance importants et contribue fortement à la croissance économique ce qui tirera vers le haut la croissance du secteur de l'électroménager (quand le bâtiment va, tout va).

3.2- La structure de l'industrie de l'électroménager

Les relations internationales deviennent à l'heure actuelle de plus en plus importantes, avec les changements rapides dans tous les domaines, notamment dans le domaine économique.

Le poids croissant des multinationales de toutes origines, le développement des fusions –acquisitions entre les concurrents de nationalités différentes a accéléré le développement des échanges et des investissements entre pays.

Avec l'ouverture de l'économie algérienne, une nouvelle configuration de l'industrie de l'électroménager est apparue. Cette dernière est passée d'une structure monopolistique où l'Etat détient tout à une structure qui regroupe un ensemble important d'opérateurs (entreprises privées et importateurs).

3.2.1- L'offre de produits électroménagers en Algérie

Avec l'ouverture qu'a connue l'économie nationale, l'offre de produits électroménagers en Algérie émane de trois acteurs qui sont : les entreprises publiques de production, les entreprises privées de production et des importateurs.

3.2.2-Aperçu sur la dynamique de l'offre de produits électroménagers au monde

La configuration de l'industrie de l'électroménager au niveau mondial évolue en fonction de l'évolution de l'économie mondiale. Actuellement elle est marquée par un mouvement de conçentration et d'internationalisation et la montée en puissance des pays émergents.

3.2.3- « Les principaux pays producteurs et exportateurs »*[28]

En termes d'importance de la production, nous pouvons distinguer les pôles suivants :

- le pôle asiatique : composé principalement de la chine, du japon, la Corée du Sud mais aussi la Malaisie, le Vietnam et les Philippines qui produisent à la fois pour le marché local mais aussi pour l'exportation ;
- le pôle de l'Europe Occidentale : composé notamment de l'Allemagne, l'Italie, la Suède, la France, le Royaume Uni et l'Espagne. Ces pays ont prolongé leur production dans les pays de l'Europe de l'Est (Pologne, Hongrie…etc.) et se dirigent de plus en plus vers le pôle asiatique ;
- le pôle des Etats Unies et Mexique : les groupes américains délocalisent la production des appareils électroménagers ordinaires au Mexique et gardent aux Etats Unies celle des appareils haut de gamme. Notons que la production mexicaine a chutée de 68 Millions unités en 2004 du fait la concurrence des pays asiatiques ;

[28] M.HADJOUT, Op.Cit, P 318, 319.

- le pôle de l'Amérique Latine avec principale localisation le Brésil. La production de ce dernier est tombée à 38 millions d'unités en 2004 sur 50 millions qu'ils produisaient traditionnellement ;

- le reste du monde : la particularité de ce pôle est son hétérogénéité. Les entreprises le constituant sont de différentes tailles et activent sur la base de licences attribuées par leurs principaux fournisseurs. Certaines d'elles demeurent leader sur leurs marchés domestiques.

Les exportations de produits électroménagers sont marquées par la dominance de la Chine. Le tableau suivant indique l'évolution de la part de marché des principaux pays exportateurs entre 2005 et 2007.

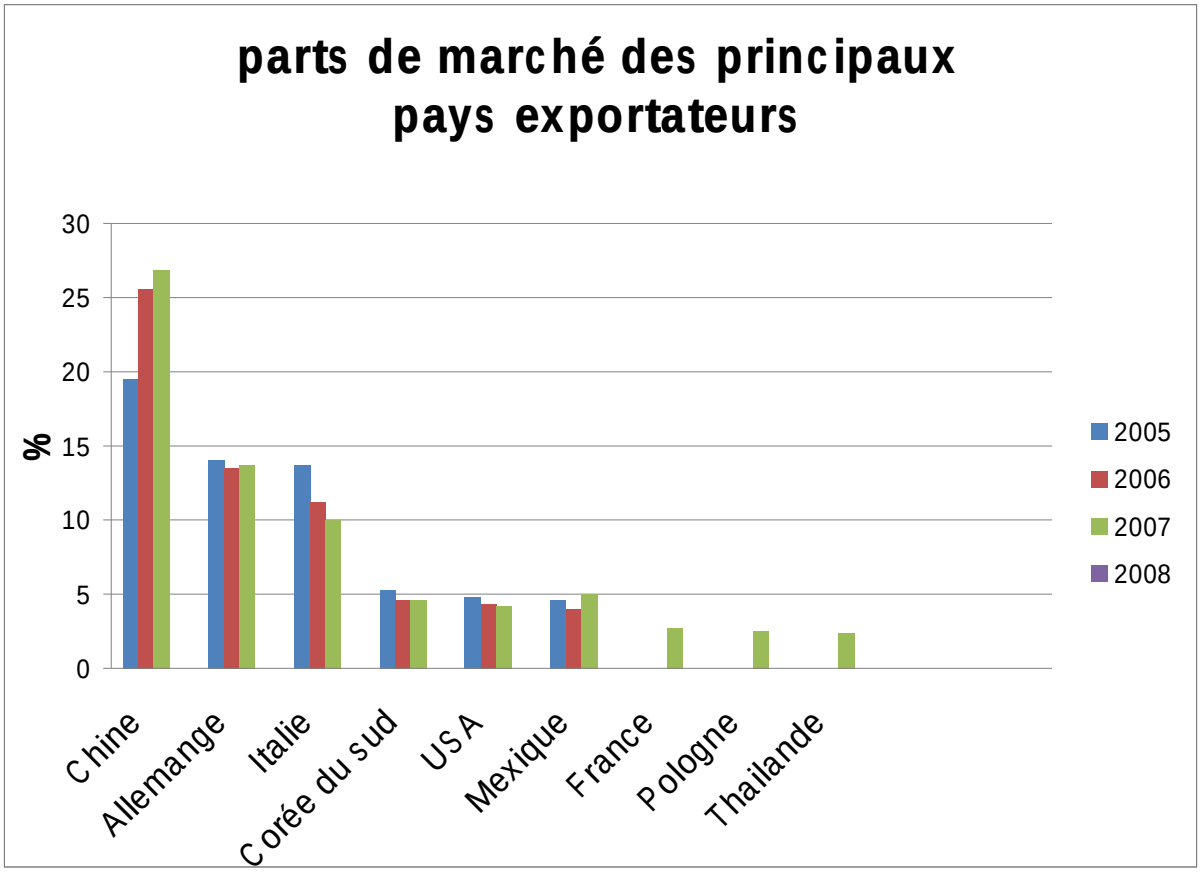
Tableau N°13: Evolution des parts de marché des principaux pays exportateurs de produits électroménagers

	Parts de marché (%)		
Pays	**2005**	**2006**	**2007**
Chine	**19.50**	**25.60**	**26.90**
Allemagne	**14.00**	**13.50**	**13.70**
Italie	**13.70**	**11.20**	**10.00**
Corée du Sud	**5.30**	**4.60**	**4.60**
USA	**4.80**	**4.30**	**4.20**
Mexique	**4.60**	**4.00**	**5.00**
France	*****	*****	**2.70**
Pologne	*****	*****	**2.50**
Thaïlande	*****	*****	**2.40**

Source : Chelem. CEPII : comptes harmonisés sur les échanges et l'économie mondiale. Centre d'études prospectives et d'informations internationales.

* : Données non disponibles

FigureN°03 : Parts de marché des principaux pays exportateurs



Source : Elaborée à partir du tableau ci-dessus.

Nous remarquons que la Chine occupe la première place des parts de marché ; elle passe de 19.5% en 2005 à 26.90% en 2007.

Certains pays ont pu maintenir leur position tels que le Mexique, tandis que d'autres ont perdu des parts de marché tels que l'Italie et l'Allemagne.

3.2.4- L'offre de produits électroménagers en Algérie

L’offre de produits électroménagers en Algérie provient des entreprises publiques, des entreprises privées et des importateurs.

3.2.5- Les entreprises de production

Les entreprises de production opérant dans l’industrie de l’électroménager en Algérie sont publiques et privées, et il est intéressant de faire la distinction entre entreprise publique et privée d’une part et entreprise de fabrication et de montage d’autre part.

3.2.5.1- Les entreprises publiques, entreprises privées

Le nombre d’entreprises privées est plus important que les entreprises publiques et sont généralement de petites tailles, leurs contributions dans la production nationale est importante.

3.2.5.1.1- Les entreprises publiques

A sa création, l’industrie de l’électroménager en Algérie était soumise au principe de spéçialisation qui préconisait que chaque entreprise devait être monopole dans son domaine d’activité. Dans le domaine de l’électroménager c’est la SONELEC créée en 1974 qui était l’unique opérateur et était chargé de contrôler d’autres domaines tel que la production du matériel électrique, des composants électriques,… etc.

En 1983, la SONELEC a été structurée pour donner naissance à une multitude d’entreprises. Aujourd’hui, beaucoup de ces dernières ont disparues (ENAPAT, PROMTAL, EDIMEL,…) et il ne reste que trois entreprises publiques opérant dans le domaine de l’électroménager, ENIEM (Entreprise Nationale des Industries de l’Electroménager), SONARIC (Société Nationale de

Réalisation des Industries Connexes) et ENAPEM (Entreprise Nationale d'Approvisionnement et de Production Electrique et Electroménager) qui est spécialisée principalement dans l'équipement professionnel (Fours pour boulangers , etc.).

Ces trois entreprises font partie toutes de la société de gestion des participations INDELEC (Industrie électro domestique). Le rôle de cette dernière est la gestion des valeurs mobilières que l'Etat détient dans ces entreprises. Aussi, elle est chargée de négocier les opérations de partenariat, d'ouverture du capital et de privatisation de ces entreprises.

Les capacités de production et les principaux produits des entreprises ENIEM et SONARIC sont données dans le tableau suivant :

Tableau N°14: Capacités de production et principaux produits de l'ENIEM et SONARIC. **Unités/Année**

Produit	ENIEM	SONARIC
Cuisinière	**137 000**	**20 000**
Réfrigérateur	**520 000**	**/**
Congélateur	**110 000**	**/**
Climatiseur	**65 000**	**/**
Chauffe-eau	**50 000**	**/**
Machine à laver	**25 000**	**/**
Radiateur à gaz naturel ou butane	**25 000**	**130 000**

Source : Données des deux entreprises.

3.2.5.1.2- Les entreprises privées

Les entreprises privées opérant dans le marché de l'électroménager algérien sont de petites tailles mais leurs nombres sont importants par rapport aux entreprises publiques opérant dans le même marché. La majorité d'entre elles opèrent dans le domaine de l'électroménager et dans celui de l'électronique domestique.

Ces entreprises travaillent souvent en partenariat industriel et commerçial avec des entreprises étrangères ; elles se chargent du montage et de la commerçialisation des produits de ces sociétés.

Les avantages en matière de droits de douane et la faiblesse des capitaux à investir et la facilité d'entrée favorisent la prolifération de ces entreprises privées.

Parmi les entreprises privées et qui constituent des concurrents directs pour les entreprises ENIEM et SONARIC sont :

- Essalem Electronics : LG
- SAMHA : SAMSUNG
- CRISTOR : Groupe ABBABOU
- CONTINENTAL
- SODINCO : HAIER
- FLAMME BLEUE
- ELECTROSTAR
- SGEA : Whirlpool

Nous remarquons que le nom de ces entreprises est souvent associé à celui du partenaire étranger, ce qui renforce leur image de marque et leur notoriété.

Ces entreprises privées contribuent à rendre l'industrie de l'électroménager effiçiente en termes de satisfaction des besoins du marché intérieur grâce à la diversité et l'importance de leur offre.

Tableau N°15: Capacités de production et principaux produits des entreprises privées.

Entreprise	Capacités de production
Essalem Electronics : LG	200 000 unités tous produits confondus par An
CONDOR	100 000 réfrigérateurs et 40 000 climatiseurs par An
SAMHA : SAMSUNG	100 000 Machines à laver et 200 000 réfrigérateurs
CRISTOR : Groupe ABBABOU	800 000 appareils par An

Source : Déclarations des responsables des entreprises conçernées ; Journal la Tribune du 20 Mai 2008.

3.2.5.2- Entreprises de fabrication et entreprises de montage

Dans le domaine de l'électroménager une distinction est souvent faite entre les entreprises de fabrication et celles qui font uniquement du montage. Le taux d'intégration qui fait la différence entre les deux.

Le taux d'intégration renvoie au degré de transformation que subissent les composants du produit au niveau de l'usine de l'entreprise.

L’intégration locale signifie que les composants du produit sont fabriqués localement soit par l’entreprise (intégration directe), soit par le sous – traitant (intégration indirecte).

Quand l’entreprise est intégrée, elle est dite de fabrication et dans le cas contraire, elle est dite de montage.

Un fort taux d’intégration est synonyme de création de valeur ajoutée et d’emplois. A travers la politique douanière**,** l’Etat encourage les entreprises à produire elles mêmes les composants (les matières premières importées sont assujetties au droit de douane de 05 %).

3.2.6 - Analyse de la dynamique des importations

Le développement de la consommation des produits électroménagers en Algérie est lié au développement des importations. D’une part, certains produits sont importés et directement mis à la disposition des consommateurs, et d’autre part, des matières premières sont importées avec les différents composants utilisés dans le processus de production par le biais de l’importation.

3.2.6.1-Les importations globales

Les importations globales sont représentées par le tableau ci –dessous et englobe les produits finis, les produits semi-finis et les composants destinés à l’industrie de l’électroménager.

Tableau N°16:Evolution des importations globales de quelques produits électroménagers.

Année	Appareils de réfrigération	Taux de croissance (%)	Appareils de conditionnement de l'air	Taux de croissance (%)	Appareils de cuisson et de chauffage	Taux de croissance (%)	Machine à laver le linge	Taux de croissance (%)
2004	**91 739 110**	**/**	**82 053 895**	**/**	**26 963 290**	**/**	**14 636 417**	**/**
2005	**108 024 899**	**+ 17.7**	**82 203 912**	**+ 0.18**	**34 326 047**	**+27.3**	**16 527 561**	**+12.9**
2006	**83 417 890**	**- 22.7**	**84 004 549**	**+ 02.2**	**29 997 419**	**- 12.6**	**20 399 670**	**+23.4**
2007	**97 564 717**	**+ 16.9**	**82 800 741**	**- 1.40**	**31 367 390**	**+ 4.6**	**32 064 313**	**+57.2**
2008	**142 125 440**	**+ 45.7**	**125 859 535**	**+ 52.0**	**37 896 247**	**+20.8**	**49 338 013**	**+35.0**

Source : Centre National de l'Informatique et des Statistiques (CNIS), 2009.

L'évolution des importations diffère d'un produit à un autre :

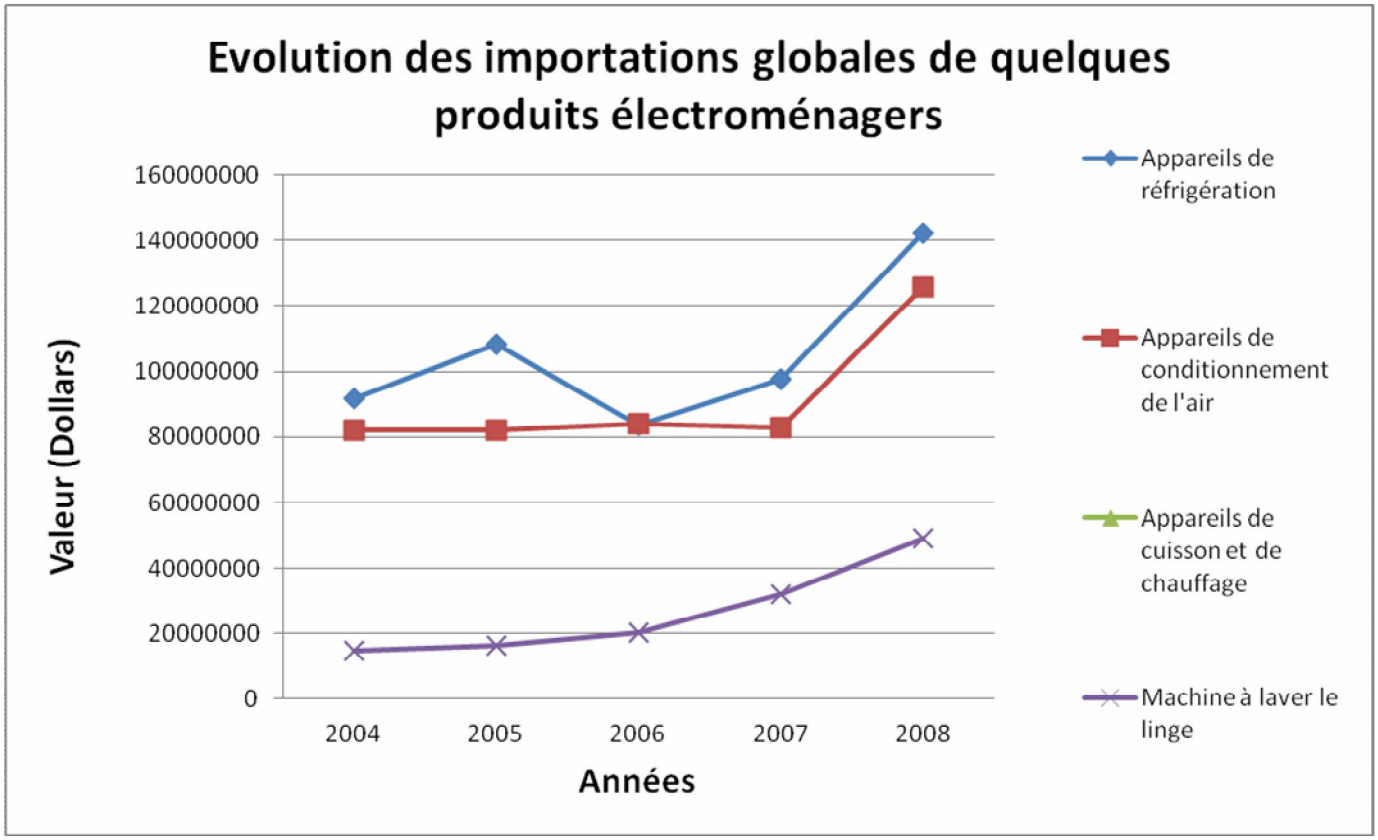
- pour les appareils de réfrigération et les appareils de conditionnement de l'air, les importations sont positives sauf pour l'année 2007 qui sont négatives et sont de l'ordre de (-1.40%) pour les importations des appareils de conditionnement de l'air. Ceci peut s'expliquer par les taux d'équipements qui sont relativement faibles conçernant ces produits ; ce qui joue en faveur de la croissance du marché ;

- pour les appareils de cuisson et de chauffage et les machines à laver le linge, les importations sont positives sauf pour l'année 2006 qui sont de l'ordre de

(-12.6%) conçernant les appareils de cuisson et de chauffage, mais elles ont renouées avec la croissance en 2007 et 2008 en enregistrant des taux considérables qui sont respectivement de l'ordre de + 04.6% et + 20 %

conçernant les appareils de cuisson et de chauffage et +57.2 % et 35.0 % conçernant les machines à laver le linge.

Figure N°04: Evolution des importations globales de quelques produits électroménagers.



Source : Elaboré à partir du tableau ci-dessus

3.3-Les importations de produits finis, de collections destinées aux industries de montage et de collections dites de CKD

Nous allons prendre un exemple (réfrigérateur de type ménager) pour illustrer la différence entre l'évolution des importations des produits finis et celle des collections dites CKD (incluant matières premières et composants destinés à la production d'appareils électroménagers) ainsi que des collections destinées aux industries de montage (incluant les parties des produits destinés à être montés directement au niveau local).

Tableau N°17: Evolution des importations des réfrigérateurs de type ménager **Valeur en USD**

Année	Produit Finis	Collections dites CKD	Collections destinées aux industries de montage (SKD)
2004	**1 315 647**	**45 038 397**	**984 645**
2005	**4 228 522**	**59 438 904**	**429 690**
2006	*	*	*
2007	**4 355 858**	**20 585 274**	*
2008	**7 796 841**	**27 776 485**	**109 115**

Source : Centre National de l'Informatique et des Statistiques, 2009.

*** :** Données non disponible

Nous remarquons que les importations des collections dites CKD sont très importantes par rapport aux produits finis et collections destinées aux industries de montage (SKD) et ce pour toutes les années dont les données sont disponibles.

Les importateurs opérant dans le secteur de l'électroménager préfèrent importés des collections dites CKD qui sont frappées d'un droit de douane de 5 % au détriment des collections destinées aux industries de montage dites SKD qui sont frappées d'un droit de douane de 15%.

3.4- Analyse de la stratégie de l'ENIEM

Par l'analyse de la stratégie de l'ENIEM, nous allons voir les domaines d'activités stratégiques qu'elle a choisies et les décisions prises en vue d'assurer la cohérence du fonctionnement et de développement de ces derniers.

3.4.1-La stratégie de recentrage sur le métier de base

Pour faire face aux contraintes de l'environnement et aux transformations des conditions concurrentielles (internationalisation, globalisation des marchés.. etc) dans lequel évolue l'entreprise ENIEM, cette dernière a opté pour une stratégie globale de recentrage sur le métier de base qui consiste en un double mouvement :

- l'entreprise abandonne les domaines d'activités stratégiques où elle ne peut pas développer de compétences distinctives qui lui assurent la supériorité ;
- la réduction du périmètre du portefeuille en augmentant la taille des domaines d'activités stratégiques restants.

Conçernant l'ENIEM, la mise en œuvre de cette stratégie s'est concrétisée par l'abondant des activités et le maintien des activités suivantes :

- le domaine d'activité froid ;

- le domaine d'activité climatisation ;

- le domaine d'activité cuisson.

Les actions entreprises consistent principalement dans l'élargissement de la gamme des produits qui se fait en faveur des produits de montage. L'ENIEM ne profite pas du taux d'intégration atteint par certains de ses produits en raison du faible taux d'utilisation des capacités de production. Ainsi les économies

d’échelle qui peuvent être générées par la grande taille de l’entreprise ne sont pas exploitées.

3.4.2- Analyse du portefeuille produit de l’ENIEM

L’ENIEM a maintenue trois domaines d’activités stratégiques. Nous allons analyser la cohérence de ce portefeuille d’activité en s’appuyant sur la matrice BCG qui utilise peu de variables.

3.4.2.1-Présentation de la matrice BCG

- Le BCG (Boston Consulting Group) propose d’analyser le portefeuille de produits de l’entreprise en prenant en compte deux dimensions principales : le taux de croissance du marché et la part de marché relative de l’entreprise (part de marché de l’entreprise / part de marché de son concurrent principal). La combinaison de ces deux axes permet d’apprécier approximativement le flux net de liquidités générées par chaque domaine d’activité stratégique.

- Ces trois éléments d’appréçiation permettent de porter un jugement et de formuler des recommandations préliminaires, notamment en termes d’investissement, sur chacun des DAS constituant le portefeuille.

La présentation de l’ensemble des DAS sur la matrice permet d’apprécier la situation d’ensemble de l’entreprise conçernant deux aspects essentiels : d’une part le potentiel de rentabilité à court terme et, d’autre part, le potentiel de croissance à long terme.

Quatre domaines d’activités sont distingués. La figure suivante indique leur positionnement sur la matrice et résume certaines recommandations en matière de stratégie à mener pour chacun d’eux.

Figure N°05: La matrice BCG

Part de marché relative

Croissance du marché

« Etoiles » Equilibre entre besoin et surplus de ressources (Maintien –renforcement)	**« Dilemmes »** Besoins de ressources (renforcement-segmentation- abandon)
« Vache à lait » Surplus de ressources (Maintien)	**« Poids morts »** Equilibre entre besoin et surplus de ressources (Abandon- maintien sans effort)

Source : Thiétart. R.A- Xuereb. J.M « Stratégie : concepts, méthode, mise en œuvres »Ed Dunod ,2005.P168.

3.4.2.2-Construction de la matrice

Dans la matrice BCG, chaque DAS est caractérisé par :

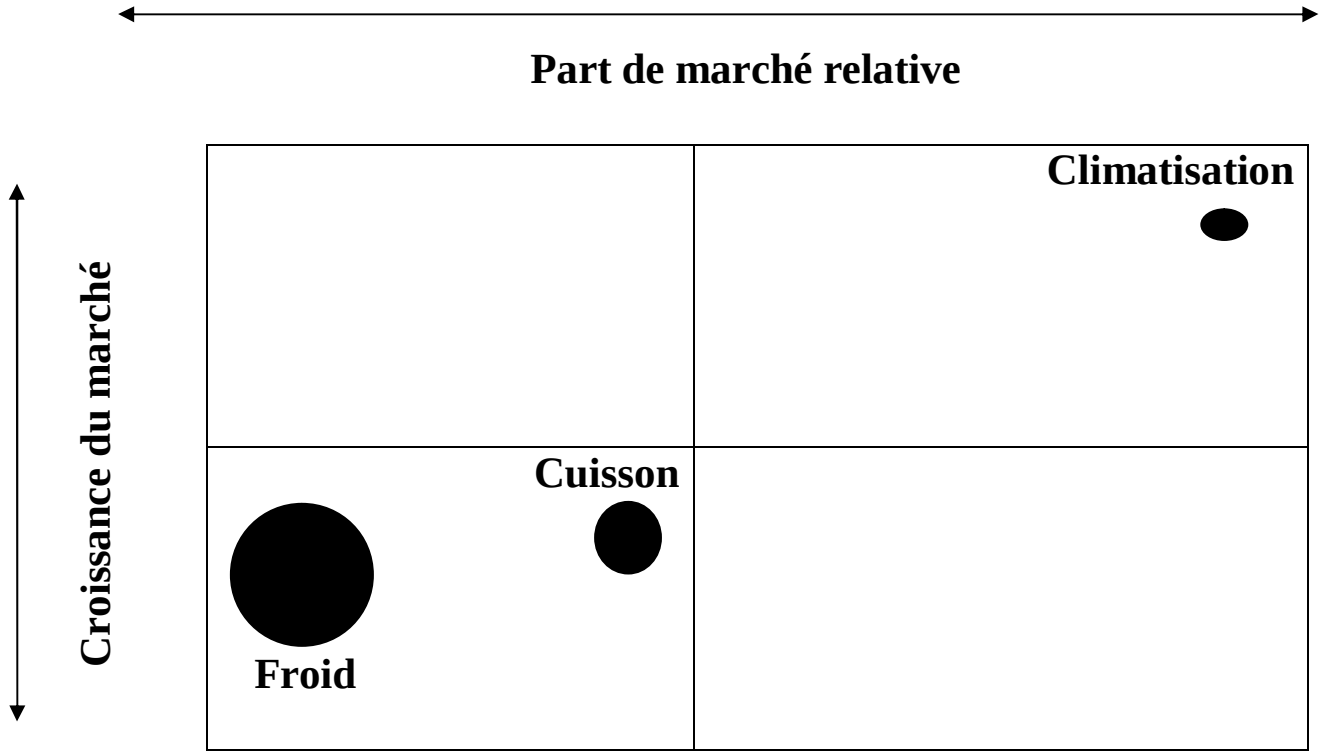
- son poids relatif par rapport au Chiffre d'Affaires total qui permettra de calculer la surface du cercle représentant le DAS sur matrice ;
- le taux de croissance du marché ;
- la part de marché relative de l'entreprise par rapport au meilleur concurrent.

Le taux de croissance du marché est mesuré par l'accroissement du marché en volume ou en valeur d'une année sur l'autre.

3.4.2.3 – Application au portefeuille produit de l'ENIEM

Le positionnement des différents produits de l'ENIEM sur la matrice BCG est **:**

Figure N°06: La matrice BCG appliquée au portefeuille produit de l'ENIEM



Source : Département Marketing de l'ENIEM, 2010.

- Les produits froids et cuissons se positionnent dans le quadrant vache à lait. La croissance de ces domaines est relativement faible, nous avons vu que les taux d'équipement pour ces produits sont forts. Elle doit pour ces deux domaines œuvrer pour diminuer ses coûts et prolonger leur cycle de vie.

- Les produits de domaine climatisation se positionnent dans le quadrant Dilemme. Le marché des produits de ce domaine connaît une forte

croissance et la part de marché de l'ENIEM est faible. L'adoption d'une stratégie de focalisation est possible pour les climatiseurs car ils s'adressent à une clientèle diverse.

Conclusion du premier chapitre

Le passage à l'économie de marché a engendré la mise en place d'un nouveau cadre institutionnel régissant l'activité économique.

L'ouverture économique caractérisée par la libéralisation du commerce extérieur s'est traduite par l'ouverture des frontières économiques dont la libéralisation des échanges entraînera l'intensification des flux commerçiaux qui permettront aux activités économiques des pays industrialisés d'étendre leur champ d'action à l'ensemble de la planète.

Pour l'industrie électroménagère, ce cadre institutionnel a joué un rôle significatif dans le changement de sa configuration ; et ce par l'augmentation par exemple du nombre d'opérateurs dans l'activité du montage des produits électroménagers.

La dépendance des importations demeure importante, les importations continuent d'enregistrer des taux de croissance importants pour les collections dites CKD qui sont frappées d'un droit de douane de 05%.

Pour s'adapter au nouveau contexte, l'ENIEM était contrainte de se recentrer sur son métier de base ; c'est à dire le maintien d'un nombre limité d'activités liées à la fabrication des produits électroménagers suivants : les produits de réfrigération et de congélation, les produits de cuisson et les produits de climatisation.

DEUXIEME CHAPITRE

Etat des ressources stratégiques et compétences de l’entreprise ENIEM et leurs contributions dans le développement d’un nouveau produit

Introduction au deuxième chapitre

Le potentiel compétitif d'une entreprise résulte de l'articulation entre son positionnement stratégique, ses ressources, ses compétences et la qualité de leurs mises en œuvre.

Ce chapitre a pour objet de faire un état des ressources stratégiques qui permettent à l'ENIEM de mettre en œuvre sa stratégie de développement d'un nouveau produit à savoir : les ressources humaines, financières, matérielles, technologiques, marque et réputation et organisationnelles et un état des compétences stratégiques de l'entreprise ENIEM qui sont des compétences spécialisées dans le design des produits et la recherche et développement, on analysera ensuite la contribution de ces ressources et compétences dans le développement d'un nouveau produit.

Section1 : Etat des ressources stratégiques de l’ENIEM

1.1 - Les ressources stratégiques de l’entreprise ENIEM

Les ressources sont des inputs entrants dans le processus de base, celui de transformation des matières premières en produits finis. Ces ressources peuvent inclure le capital physique, les ressources financières et physiques, technologiques, humaines et organisationnelles.

GRANT.R suggère six majeures catégories de ressources à savoir : les ressources financières, humaines, organisationnelles, les ressources de la marque et de la réputation, matérielles, technologiques. Nous faisons ici l'état de ces ressources au sein de l’ENIEM.

1.1.1 - Les ressources finançières

Les ressources finançières vont jouer un rôle très important à court et à moyen terme en ce qui concerne la stratégie de développement d’un nouveau produit. Les risques liés à des investissements dans des projets de développement de nouveaux produits renvoient à l’incertitude technologique et à l’incertitude quant à la réponse des marchés, c'est-à-dire des clients. Tous ces risques nécessitent que l’organisation possède des ressources financières suffisantes pour les assumer le cas échéant.

Les ressources financières sont des ressources qui permettent d’accéder aux autres ressources ; elles sont fondamentales pour toutes les entreprises, et sans ces dernières, l’entreprise ne pourra fonctionner ni même s’engager dans des projets à l’avenir.

Nous suivons la logique du diagnostic des ressources à partir des indicateurs de performance. Pour ce faire, nous partons de l’analyse financière. Cette analyse poursuit un double objectif : mettre en évidence et expliquer les écarts de performances favorables ou défavorables, et évaluer la capacité de

l'entreprise à financer son développement et à satisfaire les exigences de ses différents apporteurs de capitaux.

Nous allons analyser la performance financière de l'ENIEM en s'appuyant sur les informations contenues dans ses bilans et dans ses comptes de résultat.

1.1.1.1 - Analyse de la performance à partir du Bilan

Après retraitement des bilans relatifs aux années 2005, 2006, 2007, 2008 et 2009, nous allons analyser l'équilibre financier de l'ENIEM sur cette période.

Tableau N°18: Bilans de l'ENIEM

Actif **Valeur en Dinars**

Années	2005	2006	2007	2008	2009
Valeurs Immobilisées	2 739 007 253	2 516 061 487	9 809 227 959	9 468 838 990	9 101 243 718
Valeurs d'Exploitations	4 498 895 861	3 879 970 959	4 032 753 449	3 391 928 813	3 161 287 508
Valeurs Réalisables	2 252 015 604	2 195 718 683	1 571 431 803	1 430 873 361	1 230 047 768
Valeurs Disponibles	255 369 338	141 389 322	204 598 046	272 659 886	799 850 720
Total	9 745 288 056	8 733 140 451	15 618 011 257	14 564 301 050	14 292 429 714

Passif

Années	2005	2006	2007	2008	2009
Fonds Propres	- 5 336 752 578	-6 699 449 788	- 1 033 343 789	- 3 034 622 530	11 369 062 214
Dettes à Long et Moyen Terme	**1 587 398 228**	**1 540 643 773**	**1 340 643 773**	**1 741 907 307**	**1 520 649 418**
Capitaux Permanents	**-3 749 174 350**	**- 5 158 806 015**	**+ 307 299 984**	**-1 292 715 223**	**12 889 711 632**
Dettes à Court Terme	**2 202 592 386**	**2 311 865 988**	**1 785 795 872**	**2 206 671 124**	**1 379 977 720**
Avances Bancaires	**11 291 870 020**	**11 580 080 476**	**13 650 345 150**	**13 650 345 150**	**22 740 362**

Source : Elaboré à partir des bilans comptables de l'ENIEM

A- Les Valeurs Immobilisées

Les valeurs immobilisées de l'entreprise ENIEM ont connues une augmentation durant la période de 2007 à 2009 et ce suite à l'opération de réévaluation de ses terrains et bâtiments.

B- Les Valeurs d'Exploitation

Les stocks de l'entreprise ENIEM sont importants et se constituent essentiellement des produits finis.

C- Les Valeurs Réalisables

Les valeurs réalisables de l'entreprise ENIEM sont constituées principalement des créances clients. Ils sont de l'ordre de 2 252 015 604 DA en

2005 et ont diminués pour atteindre 1 230 047 768 DA en 2009 ce qui est le résultat de la diminution des ventes de l'entreprise ainsi le paiement à cash avec une grande partie des clients.

D- Les Valeurs Disponibles

Les valeurs disponibles de l'entreprise ENIEM ont connues des variations durant les années de 2005 à 2009**.**

E- Les Fonds Propres

Les fonds propres de l'ENIEM sont négatifs de 2005 à 2008 sauf pour l'année 2009 où en enregistre des fonds propres positifs d'une valeur de

+ 11 369 062 214 DA et ce suite à l'assainissement financier dont à bénéficier l'entreprise qui lui à permis de reconstituer ses fonds propres.

F-Les Dettes

Les avances bancaires ont constituées la principale dette de l'entreprise de 2005 à 2009. Ces dettes ont engendrées des charges financières importantes pour l'entreprise ce qui a compliqué la situation financière de cette dernière. En 2009, ces avances ont été rachetées par l'Etat.

1.1.1.2 - Analyse de l'équilibre financier

Tableau N°19: Calcul des indicateurs de l'équilibre finançier

Indicateur	2005	2006	2007	2008	2009
FR	**- 6 488 181 603**	**-7 674 867 502**	**-9 501 927 975**	**-10 761 554 213**	**+3 788 467 914**
BFR	**4 548 319 079**	**3 763 823 654**	**3 818 389 380**	**2 616 131 050**	**3 011 357 556**
TN	**-11 036 500 682**	**-11 320 317 355**	**-13 320 317 355**	**-13 377 685 264**	**777 110 358**

Source : Elaboré à partir des bilans ci-dessus

L'équilibre finançier global d'une entreprise est déterminé par la comparaison entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement**.**

A- Le Fonds de Roulement : FR = Capitaux Permanents / Valeurs Immobilisées.

Le fonds de roulement dégagé par l'ENIEM est négatif durant les années 2005, 2006, 2007, 2008 est positif pour l'année 2009.

L'augmentation des valeurs immobilisées a tiré davantage le fonds de roulement vers le bas et a accentué le déséquilibre financier à long terme de l'entreprise.

En 2009, le fonds de roulement est positif, ce qui assure un équilibre financier pour l'entreprise.

B- Le Besoin en Fonds de Roulement : BFR = (Valeurs d'Exploitations+ Valeurs Réalisables)-(Dettes à Court Terme).

Le tableau ci-dessus montre que le BFR est positif pour toutes les années.

- La diminution du BFR en 2006 par rapport à 2005 provient de la diminution des valeurs d'exploitations notamment les stocks de produits finis et des matières premières.

- En 2007, le BFR a augmenté en raison de l'augmentation des valeurs d'exploitations.

- En 2008, le BFR a diminué en raison de l'augmentation des dettes à court terme et la diminution des valeurs d'exploitations.

- En 2009, l'augmentation du BFR est due à la diminution des dettes à court terme.

C- La Trésorerie Nette

La trésorerie est représentée par la différence entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement, elle représente donc l'excédent (si elle est positive) ou l'insuffisance (si elle est négative).

D'après le tableau ci dessus, la trésorerie nette de l'ENIEM est négative pour les années 2005, 2006, 2007, 2008 et est positive pour l'année 2009.

Cette situation peut s'expliquer par le recours permanent aux avances bancaires à l'exception de l'année 2009 où la trésorerie est positive et ce par l'effacement de son découvert bancaire par l'Etat.

- L'entreprise ENIEM a perdue son autonomie financière de 2005à 2008 :

Le ratio Fond Propres/ Total du Passif était négatif.

- L'entreprise ENIEM a perdue son indépendance finançière de 2005 à 2008 : l'entreprise ne dégageait aucun Cash Flow (Résultat Net + Amortissement et Provisions)

- L'entreprise ENIEM a retrouvée son autonomie financière en 2009, la valeur du ratio Fonds Propres / Total du Passif est de 79 %. Ceci va aussi pour

l’indépendance financière, la valeur du ratio Fonds Propres / Capitaux étrangers est de 388%.

- L’entreprise ENIEM était insolvable de 2005 à 2008. Le ratio de solvabilité Total de l’Actif /Total des Dettes était inférieur à 1. Sa valeur pour les années 2005, 2006, 2007et 2008 est respectivement : 64.6%, 56.6%, 93.7% et 83.8 %. La valeur de ce ratio en 2009 est de 489 % ce qui confirme la solvabilité de l’entreprise pour cette année.

L’analyse de la performance de l’ENIEM sur la période 2005-2009 nous a permis de détecter les difficultés dont souffre cette entreprise :

- l’entreprise a cumulée des pertes successives importantes qui ont fini par épuiser ses fonds propres difficilement reconstituées après plusieurs opérations d’assainissement ;

- la dépendance de l’extérieur en matière des approvisionnements ;

- l’entreprise supporte la fluctuation des prix des matières premières ainsi que les taux de change ;

- la perte de l’autonomie et de l’indépendance financière de l’entreprise et ce suite à l’importance des charges financières que supporte l’entreprise et qui sont le résultat du recours aux découverts bancaires.

La situation finançière de l’ENIEM a été redressée en 2009 grâce au rachat de sa dette par l’Etat, ce qui lui permettra d’engager des investissements afin d’améliorer ou de maintenir sa position concurrentielle.

1.1.2 -Les ressources humaines

L'approche stratégique des ressources humaines perçoit les ressources humaines comme un facteur essentiel pour le développement de l'entreprise : l'articulation entre gestion des ressources humaines et stratégie d'ensemble de l'entreprise est considérée comme déterminante pour la performance.

L'évaluation du potentiel humain de l'entreprise

L'évaluation du potentiel humain de l'entreprise comporte l'étude quantitative de l'effectif global et de la structure de l'effectif.

L'étude quantitative de l'effectif global et de la structure de l'effectif permet :

-d'apprécier le niveau d'adéquation des effectifs par rapport aux besoins de l'entreprise et aux enjeux futurs ;

-de vérifier les équilibres structurels en termes de pyramide des âges, d'ancienneté par filière professionnelle, de fonction ou de type d'emploi (niveau de qualification, …etc) ;

-d'évaluer le degré de flexibilité sociale dont dispose l'entreprise pour faire face aux variations de ses activités.

Pour cela, il est utile de suivre l'évolution des effectifs au cours des trois dernières années, globalement par catégorie socio- professionnelle.

- L'effectif de l'ENIEM : Il est d'une importance capitale de donner plus d'informations sur la situation de l'effectif de l'ENIEM à savoir la répartition par catégorie socio professionnelle.

Tableau N°20: Répartition de l'effectif de L'ENIEM selon les catégories socio-professionnelles de 2008 à 2010.

Unités	Cadres			Maîtrise			Exécution		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010	2008	2009	2010
U. F	97	117	117	313	241	244	715	598	550
U.COM	20	21	20	25	28	24	35	58	63
U .CLIM	53	49	51	61	60	51	99	86	87
U .P. T	67	56	56	154	135	125	264	244	237
U.C	49	48	50	94	67	80	210	212	177
D.G	34	34	34	14	14	13	09	09	06
TOTAL	320	325	328	661	545	537	1332	1207	1120

Source : Direction des Ressources Humaines de l'ENIEM, 2010.

NB :

UF : Unité Froid

U COM : Unité Commerçiale

U CLIM : Unité Climatisation

UPT : Unité Prestations Techniques

UC : Unité Cuisson

DG : Direction Générale

Selon le totale, on peut constater que l'entreprise présente un effectif concentré au niveau de la catégorie d'exécutants, et spécialement dans les unités de production du complexe d'appareils ménagers. Ceci est tout a fait

normal, vu que l'activité principale de l'entreprise est la production des produits électroménagers qui nécessite beaucoup plus d'exécutants que d'encadrement.

L'effectif de l'ENIEM tend à représenter une structure penchée vers la catégorie socio- professionnelle des exécutants vu le caractère industriel de son activité.

D'après les responsables de l'entreprise et le tableau de répartition de l'effectif de l'ENIEM, on constate que l'entreprise dispose de ressources humaines de différentes catégories nécessaires pour le développement de nouveaux produits que se soit des cadres pour la recherche, la conception de nouveaux produits ou l'amélioration des produits existants ainsi que des ressources humaines dans la catégorie de maîtrise ou d'exécution.

La place de l'homme au sein des organisations notamment industrielles, s'est renforcée du fait qu'il soit un actif d'une très grande valeur que les autres ressources (financières, techniques, matérielles…etc.).

L'ENIEM accorde une grande importance pour ses ressources humaines qui constituât la base de développement et d'innovation au sein de l'entreprise.

Vu l'importance du volet formation, l'entreprise consacre un budget annuel pour la formation de son personnel à tous les niveaux et ainsi reposer une stratégie de développement à l'interne de l'entreprise, ce qui lui permet de constituer un avantage concurrentiel durable et faire face à la rude concurrence dont l'entreprise évolue.

A cet effet, la direction de l'ENIEM organise des stages de perfectionnement à l'étranger pour son personnel afin d'acquérir des connaissances qui lui permet de développer de nouveaux produits, de maîtriser les nouvelles technologies, introduire les nouvelles techniques du management pour la gestion des unités…etc.

L'entreprise ENIEM, soumise à la pression de la rude et l'exaçerbation de la concurrence de la part des entreprises privées et des importateurs, est consciente de la nécessité absolue de l'effort d'intégration de nouveaux savoirs

et de l'investissement du capital humain dont elle dispose, cela s'est traduit par un renforcement de l'effort des salariés à tous les niveaux afin d'acquérir des compétences, faciliter leur mobilité et consolider leur employabilité.

Face à un environnement changeant, évolutif, concurrentiel et incertain, et devant la nécessité d'adaptation stratégique et organisationnelle, les efforts de l'ENIEM pour développer des compétences et l'adaptation de leurs ressources humaines sont significatifs et ce par la culture de la formation de ses employés.

1.1.3 - Les ressources organisationnelles

La culture organisationnelle, qui est à distinguer de la stratégie et de la structure de l'organisation, est définie comme étant un ensemble complexe de valeurs, de convictions tenues pour acquises, de croyances et de symboles qui ensemble définissent la façon dont l'organisation va mener ses activités et comment elle va interagir avec ses parties prenantes. D'après l'analyse des discours des gestionnaires de l'ENIEM, la culture organisationnelle de cette dernière peut se définir comme reflétant un esprit entrepreneurial, c'est-à-dire que l'innovation et l'expérimentation font partie des pratiques courantes des gestionnaires de l'entreprise. Les gestionnaires de l'entreprise ont toujours eu à l'esprit l'innovation pour développer de nouveaux produits en explorant différentes alternatives qui pourront contribuer à la croissance et au développement de l'entreprise en fonction des moyens dont dispose cette dernière.

L'esprit d'innovation pour développer de nouveaux produits au sein de l'ENIEM conçerne essentiellement les produits où l'intégration est importante dans cette dernière par opposition aux produits où des collections complètes en composants de produits finis ont été importées ensuite fait du montage.

Le manque de ressources financières reste toujours un facteur de blocage pour le développement de nouveaux produits au sein de l'ENIEM même si la

volonté de ses cadres dirigeants et les ressources humaines disponibles ne font pas défaut.

Exemple : Le processus de production d'un réfrigérateur se fait au niveau de l'ENIEM, de ce fait l'amélioration ou le développement se fait au niveau de cette dernière. C'est pour cette raison qu'on trouve pour un produit fabriqué différents types de models et ce suite à des recherches et des améliorations qui se font au niveau de l'entreprise.

1.1.4 - Les ressources réputationnelles

Les ressources réputationnelles sont des ressources qui synthétisent beaucoup d'informations en ce qui concerne l'entreprise. Ces ressources peuvent influencer la manière dont vont agir les clients, les fournisseurs et les concurrents vis -à- vis de l'entreprise.

Les ressources réputationnelles de l'entreprise ENIEM font référence aux noms, logo, les couleurs, la qualité des différents models de produits dont dispose cette dernière et qui sont très bien connues des consommateurs. Elles vont constituer une ressource de première importance lorsque l'organisation décidera de capitaliser sur elles pour mettre en œuvre sa stratégie de développement de nouveaux produits.

Exemple : Les différents types de climatiseurs que produit l'ENIEM lui donnent une bonne réputation vu leurs solidités par rapport aux autres marques de climatiseurs existant sur le marché.

L'image de l'entreprise est une ressource intangible qui la lie à sa clientèle, et qui stabilise ou fragilise les relations fournisseurs clients. Les indices de notoriété évaluent quantitativement l'image mais ne disent rien sur son contenu. Une étude du contenu d'image identifie les adjectifs associés à l'entreprise : sérieux, fiables, créatifs, lents, spécialistes, etc.

1.1.5- Les ressources matérielles

Les ressources matérielles de l'entreprise ENIEM sont constituées par les immobilisations corporelles et les immobilisations incorporelles.

Les immobilisations corporelles sont constituées des terrains et les constructions, matériels roulants, les mobiliers, matériels de bureau et le matériel informatique, machines…etc.

Les équipements que possède l'entreprise ENIEM sont constitués de différentes chaînes de montage : une chaîne de montage pour les congélateurs et réfrigérateurs, une chaîne de montage pour les cuisinières et machines à laver et une chaîne de montage pour les climatiseurs. L'entreprise possède aussi une chaîne de montage des Chauffe – eau et radiateur à gaz naturel.

L'entreprise ENIEM possède encore des ateliers pour la fabrication des pièces qui entreront dans le processus de fabrication de ses différents produits.

Il est à signaler que les équipements que possèdent ENIEM sont anciens et ils sont acquis par l'entreprise en 1976. D'après les responsables de cette dernière, vu leur marque (allemande) et la bonne politique de maintenance ; les équipements de l'entreprise sont en bon état jusqu'à ce jour.

Toutefois, vu l'importance de l'outil de production pour affronter la rude concurrence à laquelle est livrée l'entreprise ENIEM, un projet de modernisation de la chaîne de production est inscrit par les responsables de l'entreprise pour l'acquisition d'un matériel performant dans les années à venir.

1.1.6- Les ressources technologiques

L'innovation constitue aujourd'hui un déterminant essentiel de la compétitivité et de la croissance des entreprises afin de préserver un tissu indispensable au maintien de l'emploi et de la prospérité de l'entreprise.

Les ressources technologiques de l'ENIEM sont constituées du matériel informatique (ordinateurs, imprimantes, logiciels, onduleurs, des machines et des fax).

La technologie moderne de l’utilisation de l’outil informatique et réseau de l’internet a permis à l’entreprise de se conformer aux exigences du moment et à l’amélioration de la qualité des services des clients. La technologie de l’informatique permet la gestion électronique des données et des statistiques.

Section 2 : Etat des compétences de l'ENIEM

2.1- Les compétences de l'ENIEM

Les compétences des gestionnaires jouent un rôle primordial dans la mise en œuvre de la stratégie de développement de nouveaux produits. Les gestionnaires occupent des postes différents au sein de l'entreprise et vont être à la base de la vision et des orientations stratégiques à moyen et à long terme de l'organisation.

Les compétences jouent un rôle prépondérant dans le jeu concurrentiel. L'entreprise doit donc s'assurer que ses propres compétences disposent toujours d'un certain niveau de potentiel qui puisse lui offrir la capacité de jouer ce rôle. Dans le temps, ce niveau peut s'éroder si l'entreprise ne renouvelle pas ou n'améliore pas ses propres compétences. Pour éviter cette érosion et permettre à ces compétences de garder un niveau de potentiel « exigé » par la compétition, l'entreprise doit les renouveler ou les enrichir en recourant à la voie interne (formation) ou à la voie externe. La voie externe peut se manifester par le recours au marché du travail, aux relations contractuelles avec des organismes spécialisés.

Les compétences de l'ENIEM sont constituées par ce que l'entreprise peut produire comme résultat du travail commun entre groupes de ressources. Ceci étant le fruit du travail d'ensemble entre deux ou plusieurs ressources de l'entreprise. Les compétences de l'ENIEM sont un témoignage et un fruit de l'habileté d'une organisation à atteindre un degré de coopération et de coordination très poussé entre diverses ressources.

La place que détient le facteur humain dans l'entreprise est très importante à travers la notion de compétences ; ces dernières représentent une ressource stratégique nécessaire face à un environnement concurrentiel, instable et incertain. L'homme avec le savoir, le savoir faire et le savoir être qu'il détient s'avère être le vecteur de la compétitivité.

Les entreprises en général et l'ENIEM en particulier sont conscientes de la nécessité de disposer de compétences qui sont capables de mener bien leurs entreprises face à une concurrence rude et ce par le renforcement d'une dynamique de construction de compétences par la valorisation de l'homme par des actions de formation et de recyclage au profit de ses salariés.

La construction d'un avantage concurrentiel durable par l'innovation passe par la possession d'un personnel formé et de compétences actualisées, accessibles et partagées.

2.2 - Détection des compétences distinctives

Il s'agit de sélectionner parmi les ressources et aptitudes et parmi les compétences organisationnelles (relatives à la mise en œuvre des ressources) celles qui procurent une supériorité sur la concurrence, qui sont défendables sur une longue période, et qui représentent une part significative de la valeur ajoutée ou une contribution déterminante à la valeur perçue par les clients.

Ces compétences (ressources distinctives) peuvent être spécifiques à un DAS ou peuvent conçerner l'ensemble de l'entreprise.

Les compétences distinctives de l'entreprise ENIEM sont hiérarchisées en commençant par les compétences partagées par le plus grand nombre de DAS jusqu'à celles qui sont spécifiques à un DAS :

- Conception de nouveaux produits ; - politique marketing ;

Section 3 : Contribution des ressources et compétences de l'ENIEM dans le développement d'un nouveau produit

Introduction

Les entreprises doivent innover pour rester dans la course, c'est une condition de survie. Mais c'est une aventure pleine de périls tant il s'avère difficile de séduire un consommateur sollicité en permanence. Tout commence par l'identification des opportunités dans son propre marché ou dans des marchés adjacents. Il faut pour cela bien connaître les marchés et les consommateurs.

La mise au point d'un nouveau produit est le signe d'une évolution dans les besoins du marché que l'entreprise a décidé de satisfaire. Elle devrait donc être en relation avec ses choix stratégiques. C'est-à-dire avec la manière dont elle veut assurer son développement et les ressources qu'elle décide d'y consacrer.

Le développement de nouveaux produits constitue une des stratégies visant l'accroissement du volume d'activité ou du profit ; le nouveau produit traduit le choix d'un mode de développement et celui d'une cible produit/marché.

Le développement d'un nouveau produit conduit souvent à définir un nouveau processus de production, au moins à modifier ou adapter un processus existant donc à modifier les moyens de production, leur agencement et leur utilisation.

3.1 -Définition du concept produit

Nous utilisons le mot « produit » dans un sens assez extensif, pour signifier :

Ce qui est produit par l'entreprise ou l'organisation objet matériel ou service, nous l'entendons dans son acception fonctionnelle : ce qui est fourni à un utilisateur pour répondre à ses besoins.

L'entreprise ou plus généralement l'organisation peut être vue comme une boite noire qui transforme (fonction de production) des entrées (matières, informations) en sorties (produits) en utilisant des ressources (argent, machines, compétences). Ces produits sont destinés à des utilisateurs, pour satisfaire leurs besoins.

Par produit nouveau, nous entendons nouveau pour l'entreprise qui le développe, indépendamment du fait que des produits analogues existent déjà ou non sur le marché.

3.2 -Qu'est ce qu'un nouveau produit ?

3.2.1/ La classification classique : Innovation incrémentale VS innovation radicale.

« La littérature en sciences économiques et en sciences de gestion distingue principalement deux types d'innovation : les innovations radicales, ou de rupture, et les innovations incrémentales, ou continues. Elles peuvent être différenciées selon deux dimensions : le degré selon lequel elles incorporent des technologies nouvelles, et le degré selon lequel elles répondent aux attentes

déterminantes des consommateurs de manière plus performante que les produits existants »[29].

Tableau N°21 : Innovations et Ruptures

		Degré de différenciation de la réponse apportée aux attentes des consommateurs	
		Faible	**Elevé**
Degré de nouveauté des technologies incorporées	**Faible**	Innovation incrémentale	Rupture de marché
	Elevé	Rupture technologique	Innovation radicale

Source: GOTTELAND David, HAON Christophe, O p Cit, P 02.

« Une innovation radicale est ainsi fondée sur des méthodes d'ingénierie et des principes scientifiques nouveaux, qui proposent conjointement un accroissement significatif des bénéfices offerts au consommateur. Il s'agit par exemple du téléphone portable et du walkman ou du moteur diesel.

Une innovation incrémentale propose au contraire des changements mineurs par rapport aux produits existants et exploite le potentiel de technologies établies. Il s'agit par exemple du téléphone sans fil ou du moteur diesel à injection.

Une rupture de marché propose, quant à elle, des bénéfices plus importants aux consommateurs, mais les technologies utilisées restent standard. Il s'agit par exemple des skis paraboliques, qui ont marqué une vraie transformation des

[29] GOTTELAND David, HAON Christophe, « Développer un nouveau produit », Ed Pearson, Paris. P01.

pratiques, aussi bien chez les professionnels que pour le grand public, tout en étant fondés sur des technologies établies.

Enfin, une rupture technologique incorpore des solutions techniques neuves, mais ne propose pas de fonctionnalités très originales. Il s'agit par exemple du passage du Magnétoscope VHS au lecteur enregistreur DVD, qui tous deux partagent des fonctionnalités proches.

3.2.2/ Une classification plus récente : Innovation modulaire Vs innovation architecturale :

Un produit peut être considéré comme un ensemble organisé de sous systèmes techniques et de mécanismes de liaison (« l'architecture »).

Sur cette base, il est possible de distinguer les innovations « modulaires » des innovations « architecturales ».

Une innovation modulaire modifie simplement les sous systèmes techniques, sans créer de nouveaux liens entre eux. Il s'agit par exemple du remplacement des téléphones analogiques pas les téléphones digitaux.

Une innovation architecturale induit au contraire une modification des liens qui unissent ces sous systèmes. La montre à cristaux liquide en est un parfait exemple, puisqu'elle combine de manière originale les sous systèmes « cristaux liquides » et « horloge à quartz ».

La distinction entre innovation modulaire et architecturale est importante, puisque la classification traditionnelle (incrémentale Vs radicale) ne permet pas de prendre en compte les fortes perturbations induites par certaines améliorations technologiques considérées comme mineures. Sony conserverait ainsi sa place de leader sur le marché fortement concurrentiel des systèmes audio portables grâce, notamment à la mise sur le marché continue d'innovations de nature architecturale.

Les classifications par le degré et par la nature de la nouveauté peuvent être conciliées, et se révèlent par conséquent complémentaires »[30].

Le tableau ci-dessous présente en ce sens une typologie synthétique et intégrative, deux critères de partition sont retenus : le degré de modification des sous systèmes techniques et le degré de modification de l'architecture.

Tableau N°22 : Une typologie des innovations

		Degré de modification des sous systèmes techniques	
Degré de modification de l'architecture	**Faible**	**Faible**	**Elevé**
		Innovation incrémentale	Innovation modulaire
	Elevé	Innovation architecturale	Innovation radicale

Source: GOTTELAND David, HAON Christophe, Op Cit. P 03.

Une innovation radicale est fondée sur des méthodes d'ingénierie et des principes scientifiques originaux, ce qui induit le développement de nouveaux sous-systèmes techniques et d'une nouvelle architecture. A l'inverse une innovation incrémentale exploite le potentiel de technologies établies. L'amélioration du produit existant est par conséquent fondée sur une transformation de ses composants sans que les sous systèmes techniques ni l'architecture ne soient radicalement modifiés.

[30] GOTTELAND David, HAON Christophe, Op Cit, p 02.

3.3 - Etapes du développement d'un nouveau produit

La transformation d'une idée en un produit performant peut suivre un processus formalisé qui repose sur la mise en œuvre de méthodes et d'outils éprouvées et transférables d'un contexte à un autre. Il s'agit d'un filtre à travers lequel seront successivement évalués les idées initiales, les concepts, les prototypes et les produits finis.

La première phase est dite de définition ; il s'agit de déterminer ce qu'est le produit et de générer son idée fondatrice. Au cours de l'étape suivante cette idée affinée par sa déclinaison en plusieurs concepts. Celle –ci permet de préciser à qui s'adresse le produit, à quels concurrents il s'oppose et quels sont les avantages clients qu'il propose. La troisième étape permet d'affiner encore ce qu'est le produit en identifiant l'opportunité stratégique, commerçiale et finançière qu'il représente pour l'organisation.

La seconde phase est dite de matérialisation; il s'agit de transformer les concepts retenus à l'étape 3 en un ou plusieurs produits finançièrement et commerçialement performants. Cela passe par l'identification grâce à la production d'une série de prototypes et de tests des attributs qui assureront la satisfaction des consommateurs, la différençiation de l'offre et sa rentabilité financière « étape 4 et 5 ». Le produit ainsi développé pourra finalement être lancé sur le marché « étape 6 ».

3.3.1- La découverte et la sélection des idées nouvelles

« Tout produit nouveau a pour origine une idée nouvelle. La découverte et la sélection des idées nouvelles constituent par conséquent la première phase du processus de développement d'une innovation produit. Une attention particulière doit lui être portée, puisque cette étape fournira le socle à partir duquel les décisions futures seront prises. Si dés le départ les idées produites ne sont pas

pertinentes, les décisions et les actions futures ne pourront pas être performantes. A l'inverse, le succès d'un produit nouveau peut en grande partie reposer sur la qualité de l'idée qui en est le fondement. La génération et la sélection d'idées nouvelles de produits représentent une phase centrale du processus de développement »[31].

3.3.2 - De l'idée au concept

« A l'issue de l'étape précédente, l'équipe en charge du développement d'un produit nouveau possède un portefeuille d'idées originales. L'objectif de cette deuxième étape est de transformer ce portefeuille en un ensemble de concepts commerçialement viables et compétitifs. Il s'agit donc d'un raffinement des idées sous -jacentes, qui permet de mieux en délimiter les frontières commerciales. Un concept est une description d'une idée qui détaille les principales caractéristiques du produit et les bénéfices consommateurs qu'il propose. Un concept doit être commerçialement viable et compétitif pour que le produit qui sera finalement développé puisse être performant »[32] .

3.3.3- La sélection de concepts

« Le test de concept est une phase essentielle du processus de développement. L'équipe de développement dispose d'un portefeuille de concepts. Deux types d'erreurs doivent à ce stade évitées : abandonner les bons concepts, et retenir les mauvais concepts. Pour cela, trois analyses doivent être menées : l'évaluation de l'opportunité stratégique du concept, de son opportunité commerçiale, et de son opportunité financière. La première permet de mesurer la cohérence du concept avec la politique générale de l'entreprise.

---

[31] GOTTELAND David, HAON Christophe, Op Cit, P12.

[32] GOTTELAND David, HAON Christophe, Op Cit P, 47.

Elle s'appuie sur les outils de segmentation stratégique et d'analyse du portefeuille. La deuxième fournit une appréciation de la pertinence commerçiale du concept. Elle est fondée sur les outils de gestion de gamme (consolidation, extension, modernisation et remplacement), et le test de concept, que la mise en œuvre soit qualitative ou quantitative. La troisième évalue la contribution du concept à la performance financière de l'organisation, grâce à une estimation des coûts et du chiffre d'affaires »[33].

3.3.4 - Du concept au produit

« A l'issue de la phase de sélection de concepts, l'entreprise a une idée globale de ce qu'elle veut mettre sur le marché. En particulier, elle sait comment son futur produit doit se positionner, elle a recueilli un certain nombre d'attentes qu'il devra satisfaire et dispose d'un coût approximatif. Reste alors à donner une réalité physique au produit, ce qui se fait par étapes successives, chacune rapprochant le projet du produit définitif »[34].

3.3.5- Les tests de produits

« La démarche de test consiste à collecter de nouvelles informations dans le but de réduire l'incertitude quant à la réaction du marché et éventuellement d'optimiser le produit. Elle a donc pour finalité de terminer le développement du produit en tant que tel et de préparer la politique marketing de soutien au lancement. Elle doit ainsi permettre d'affiner les prévisions et d'améliorer les chances de succès »[35].

---

[33] GOTTELAND David, HAON Christophe Op Cit P 82

[34] GOTTELAND David, HAON Christophe Op Cit P 124

[35] GOTTELAND David, HAON Christophe Op Cit P 164

3.3.6 - Le lancement d'un nouveau produit

« Le lancement est l'aboutissement du processus de développement d'un produit nouveau. A ce stade l'équipe de développement a en sa possession un produit apte à être mis sur le marché : son potentiel commerçial et sa performance technique ont été rigoureusement évalués. Le lancement constitue maintenant l'aboutissement du processus de développement d'un produit nouveau. Cette phase ultime doit être abordée avec le plus grand soin : un lancement réussi induit un surcroît de performance, un lancement raté peut annihiler tous les efforts, humains, financiers, commerciaux et techniques précédemment entrepris ».[36]

3.4 -L'importance financière et commerçiale d'un nouveau produit

3.4.1 L'importance financière d'un nouveau produit

« L'importance financière d'un produit nouveau peut être mise en relief par quelques chiffres, quatre enquêtes célèbres sont fréquemment citées. En 1982, une étude de BOOZ, ALLEN et HAMILTON, réalisée auprès de 700 entreprises, indique que sur une période de cinq ans, 28% de leur croissance sont directement liés à l'introduction de produits nouveaux. En 1986, une étude de conférence board met quant à elle en évidence que 35% du chiffre d'affaires d'une organisation sont dus à des produits qui n'étaient pas présents sur le marché dix ans auparavant.

En 1990 une enquête cofinancée par le marketing science institute indique que 25 % des ventes d'une entreprise sont liées à des produits développés au cours des trois dernières années.

---

[36] GOTTELAND David, HAON Christophe , Op Cit P 184

Enfin en 1993, PAGE indique que la part du chiffre d'affaires réalisée par des produits qui n'existaient pas il y a cinq ans s'élève en moyenne à 45%. »[37]

3.4.2 - L'importance commerçiale d'un nouveau produit

« L'importance commerçiale d'un nouveau produit fait principalement référence à l'avantage du premier entrant promis à l'entreprise qui met la première sur le marché une innovation produit. Il conservera une part de marché pendant plusieurs années, et contribuera ainsi à la performance financière de l'entreprise.

Les avantages stratégiques et psychologiques du pionnier sont en effet nombreux, et constituent autant de barrières à l'entrée pour les suiveurs.

Les avantages stratégiques du premier entrant sont multiples : le choix des segments les plus rentables, le positionnement optimal du produit, la fidélité à la marque si le pionnier propose un produit qui correspond aux attentes des consommateurs et dont le prix reste compétitif avec les possibles produits de substitution ,l'effet d'expérience qui induit une diminution des coûts de production en fonction du nombre d'unités fabriquées et qui permet par conséquent de fixer des prix inférieurs à ceux des suiveurs ou d'augmenter la marge unitaire, l'accès aux canaux de distribution les plus performants et l'image positive d'entreprise innovante. Le premier entrant, outre ses avantages stratégiques, bénéficie d'un double avantage psychologique. Le pionnier du fait de sa primauté temporelle, formate les perceptions de la nouvelle catégorie de produits. Il influence ainsi profondément la formation des préférences, notamment en sa faveur »[38].

---

[37] GOTTELAND David, HAON Christophe, Op Cit P 04

[38] GOTTELAND David, HAON Christophe, Op Cit P 05

3.5 - Contribution des ressources au développement d'un nouveau produit

Les moyens premiers de tout avantage compétitif d'une entreprise ne sont que ses ressources et compétences. Les ressources et les compétences les plus importantes sont celles qui sont à l'origine de l'avantage compétitif durable et dont l'entreprise possède clairement le contrôle. Cependant, l'entreprise peut choisir de créer elle-même les ressources ou compétences dont elle a besoin.

L'entreprise ENIEM possède plusieurs ressources et des compétences mais nous allons développer celles qui sont les plus importantes.

3.5.1- Les ressources financières

Dés sa naissance, toute entreprise à besoin des ressources financières. Elle peut s'en procurer de deux manières : à savoir l'apport en numéraire de l'entrepreneur ou des associés que l'on appel capital et l'emprunt le plus souvent auprès d'intermédiaires financiers comme les banques et les autres établissements financiers.

C'est avec les ressources financières que l'ENIEM parvient à motiver son personnel en lui payant les salaires et d'autres avantages sociaux récompensant son travail. Grâce aux ressources financières l'ENIEM achète du matériel de toute sorte pour que l'entreprise puisse rester sur sa position de leader et atteigne son avantage compétitif. Ainsi dans ce point, l'accent a été mis sur la contribution du capital social et les résultats générés par l'entreprise. Le résultat net est l'un des indicateurs très important pour mesurer l'avantage compétitif d'une entreprise.

L'analyse de la performance de l'ENIEM sur la période allant de 2005 à 2009, nous a permis de détecter les difficultés dont souffre cette entreprise.

L’importance des charges financières qui sont le résultat du recours permanent aux emprunts bancaires a fragilisé la situation finançière de l’entreprise.

Le recours permanent aux avances bancaires a laissé la trésorerie de l’entreprise négative pour les années de 2005 à 2008 ce qui lui a perdu son autonomie financière durant cette période ainsi l’insolvabilité de cette dernière pour la même période, à l’exception de l’année 2009 où l’entreprise à dégagée une trésorerie positive et ce suite à l’effacement de son découvert bancaire par l’Etat, ce qui lui a permis de retrouver son autonomie et son indépendance financière.

Les ressources financières constituent les ressources des ressources au sein de toutes les entreprises, sans ces dernières, l’entreprise ne pourra s’engager dans des investissements.

Le développement de nouveaux produits au sein de l’ENIEM est intimement lié à la disponibilité des ressources financières nécessaires et suffisantes afin de faire face à la rude concurrence dans lequel évolue l’entreprise.

Suite à la perte de l’indépendance et l’autonomie financières durant les années de 2005 à 2008, l’entreprise était incapable de développer de nouveaux produits, et ce suite à sa situation financière critique (trésorerie nette négative) : l’ENIEM a cumulé des pertes successives importantes qui ont fini par épuiser ses fonds propres difficilement reconstituées après plusieurs opérations d’assainissement. Il a fallu l’intervention de l’Etat pour redresser la situation financière de l’entreprise par le rachat de sa dette en 2009.

Avec les résultats positifs qu’elle génère depuis 2009, les responsables de l’ENIEM ont un programme de développement de cinq nouveaux produits qui

sont le réfrigérateur solaire, le congélateur solaire, le radiateur à gaz naturel, le nouveau congélateur petit modèle et le nouveau réfrigérateur grand modèle qui remplacera le réfrigérateur 300 D.

3.5.2 - Les ressources humaines

Les ressources humaines sont très importantes dans l'existence de toute entreprise. Tout ce qui se fait dans l'entreprise tourne autour de l'homme, que se soit l'entrepreneur, le salarié ou encore le client. Ce sont eux qui s'occupent de la création de l'entreprise, de son financement, de la conception des produits ou services, de la recherche du marché, de l'innovation…etc.

Il n'est pas à montrer que tout avantage compétitif durable repose sur un véritable atout qui est la ressource humaine et qu'il faut donc investir dans ces ressources et bien les gérer en les intégrant harmonieusement dans la gestion globale de l'entreprise.

Les ressources humaines de l'ENIEM sont constituées des cadres, des agents de maîtrise, des ingénieurs et des techniciens.

Le développement de nouveaux produits suppose que l'ENIEM continue d'avoir un grand nombre des employés qui sont compétents dans leurs professions et ayant l'esprit de créativité par rapport à leurs concurrents.

Toutes ces ressources humaines mettent leurs savoirs et connaissances au service de l'entreprise pour que cette dernière soit compétitive et atteigne de bons résultats ; l'augmentation des clients de l'ENIEM est due, entre autre, à la qualité des services rendus par son personnel, la réalisation du profit...etc.

Cette ressource joue un rôle très important dans la compétitivité de l'ENIEM.

3.5.3 - Les ressources réputationnelles

Les ressources réputationnelles de l'ENIEM sont importantes ; la qualité de certains produits la place dans une meilleure position dans le choix des consommateurs sur ses produits au point, il ya des périodes où l'entreprise ne couvre pas les demandes pour ce type de produit.

Exemple : La réputation des climatiseurs de l'ENIEM.

3.5.4 - Les ressources matérielles

Les ressources matérielles sont aussi très importantes pour toutes entreprises. Sans les ressources physiques, les ressources humaines de l'entreprise ne serviraient pas à grand-chose.

L'entreprise ENIEM dispose des ressources matérielles qui sont constituées des immeubles, des véhicules, des mobiliers (chaises, tables, armoires, étagères, etc.), des groupes électrogènes, et des machines …etc.

Les équipements dont dispose l'entreprise sont la base de la production des différents produits de l'ENIEM. Les différentes chaînes de montage assurent la fabrication de tous les produits de l'entreprise.

Les ressources matérielles contribuent à l'avantage compétitif de l'ENIEM. Elles sont mises au service de l'entreprise et lui permettent de répondre aux attentes de la clientèle et d'améliorer la qualité des services rendus.

En effet, les immeubles ont pour rôle d'abriter les services quotidiens et les autres ressources de l'ENIEM. Les véhicules sont utilisés dans plusieurs services au sein de l'ENIEM.

3.5.5 - Les ressources technologiques

Les ressources technologiques sont constituées du matériel informatique (ordinateurs, imprimantes, logiciels, onduleurs), des téléphones, des machines, des fax. Par exemple, avec les ordinateurs, tout le système d'exploitation et certains logiciels d'exploitation sont sur le réseau intranet, et internet. Cela facilite la transmission des informations rapides entre les différents services, le contrôle des opérations effectué au cours de la journée pour détecter les erreurs et y apporter des corrections immédiates grâce à la technologie adaptée.

3.6 - Diagnostic des ressources par activité principale de la chaîne de valeur

Le diagnostic des ressources par activité principale de la chaîne de valeur se penche sur les activités de production, de conception, d'approvisionnement, de distribution, de vente et l'activité marketing de l'entreprise.

Pour identifier les ressources à étudier, on part de ratios de performance adaptés à chaque activité. Cette phase de diagnostic a également pour but d'expliquer les écarts de performance favorables ou défavorables repérés lors du diagnostic financier. Les sources d'information utiles pour cette phase sont les documents de la comptabilité analytique, des tableaux de bord relatifs à l'activité, l'observation directe de l'outil de production et les entretiens réalisés avec le personnel de l'entreprise.

3.6.1- Activité production

L'efficacité des activités d'exploitation dépend de la productivité des ressources utilisées et de la valeur des facteurs disponibles. L'étude de la productivité des ressources de conception et de fabrication permet de localiser les sources de performance. Elle intègre autant la productivité des hommes que celle des machines. Elle s'appuie sur la comparaison des heures productives avec les heures de présence de la main d'œuvre directe, et sur l'identification

des temps d’arrêts, des pannes éventuelles des machines, et des attentes d’outils et de pièces.

D’après les responsables de la production et les entretiens réalisés avec le personnel des unités de production de climatiseurs, cuissons et réfrigérateurs, il s’avère que l’outil de production de l’entreprise ENIEM est un outil qui date des années 1976 ; un outil ancien que les dirigeants de l’entreprise doivent renouveler si l’entreprise veut rester dans la bataille de la concurrence et améliorer la productivité des équipements.

Tableau N°23 : Evolution de la production de l'ENIEM en valeur

P : Prévisions. R : Réalisations **Valeur en KDA**

Années		Froid	Cuisson	Climatisation	Production Totale
2005	**P**	3 959 151	898 435	464 344	5 321 930
	R	3 508 164	1 033 863	460 126	5 002 153
2006	**P**	4 087 336	1 214 963	481 600	5 783 899
	R	2 835 382	1 091 574	25 739	3 952 695
2007	**P**	3 671 864	1 038 376	410 303	5 120 543
	R	2 699 343	950 261	239 911	3 889 515
2008	**P**	/	/	/	/
	R	2 868 567	1 016 991	675 904	4 561 461
2009	**P**	2 766 734	1 071 832	1 158 862	4 997 431
	R	2 811 245	1 092 328	1 099 498	5 003 071

Source : Elaboré à partir des bilans d'activité de l'ENIEM, 2010.

Nous constatons d'après le tableau ci-dessus que la production a baissée durant les années de 2005 à 2007 et a enregistrée une croissance positive en 2008 et 2009.

La comparaison de la production réalisée et la production prévue a donnée les écarts suivant le tableau ci-dessous :

Tableau N°24 : Calcul des écarts relatifs au programme de production

Valeur en KDA

Unité	2005	2006	2007	2009
Froid	- 450 987	- 1 251 954	- 972 521	+ 44 508
Cuisson	+ 135 428	- 123 389	- 88 115	+ 20 496
Climatisation	- 4 218	- 455 861	- 170 392	- 59 364
Ecart global	- 319 777	- 1 831 204	- 1 231 028	+ 5 640

Source : Elaboré à partir du tableau ci-dessus, 2010.

D'après le tableau nous constatons que l'écart global (réalisation - prévision) pour les années 2005 à 2008 est négatif, tandis qu'il est positif pour l'année 2009 où les réalisations ont dépassées les prévisions ; ceci le résultat de l'augmentation de la production réalisée.

Le tableau ci-après nous donne les causes principales des écarts négatifs enregistrés pour les années de 2005 à 2007.

Tableau N°25 : Causes principales des manques à produire

Causes	2005	2006	2007
Rupture de stock	32.7	6.9	46
Retard d'étude	/	00	14
Panne	16.9	7.1	11
Non Qualité	6.0	10.1	07
Réduction volume cadence	7.1	17.0	06
Organisation	2.7	2.7	04
Arrêt Volume de la production	/	33.7	02
Absentéisme	4.0	0.4	/
Intempéries	11.6	00	/
Enlèvement de l'UC	1.4	9.6	/

Source : Elaboré à partir des bilans d'activités : 2005, 2006 et 2007.

D'après le tableau ci-dessus, nous constatons que les causes du manque à produire sont multiples et que certaines occupent une place importante :

- La rupture de stock

La rupture de stock est la cause essentielle du manque à produire pour l'entreprise durant les années de 2005 et 2007.

Les ruptures de stock sont dues essentiellement au manque de suivi dans les plannings de livraison et les retards enregistrés au niveau des commandes qui sont liés à des dysfonctionnements internes à l'entreprise.

- Retard d'étude

Les retards d'études enregistrés sont importants durant l'année 2007 dans les différentes étapes d'étude des nouveaux produits, ce qui engendre un manque à produire pour l'entreprise.

- Pannes

D'après le tableau ci-dessus, les pannes enregistrées sont importantes pour l'année 2005 et sont imputables aux équipements. Elles conçernent essentiellement les chaînes de moussage et les chaînes de peinture.

- Arrêt de volume de production

Durant les périodes de mévente de produits, les responsables de l'ENIEM réduisent la cadence de production ou l'arrêt total de la production, ce qui engendre un manque à produire pour l'entreprise.

- La productivité

L'ENIEM fait face au problème de sous utilisation des capacités de production ce qui engendre un manque à produire.

Tableau N°26 : Taux d'utilisation des capacités de production

Quantité : Nombre de pièces

Produit	Capacité annuelle de production	Production réalisée en 2009	Taux d'utilisation des capacités de production (%)
Réfrigérateur PM	165 000	28 421	17.22
Ref Grand Model /Armoires Vitrées	355 000	109 031	30.71
Congélateur/Bahut	110 000	7300	6.63
Climatiseurs	55 000	21 825	39.68
Cuisinières	137 000	64 140	46.82
C Eau /C Bain	50 000	32 780	65.56
Machines à Laver	25 000	14 705	58.82
Réchauds GB/GN	50 000	00	00
Total	**848 000**	**278 202**	**32.8**

Source : Elaboré à partir des données de la Direction de l'ENIEM, 2010.

D'après le tableau ci-dessus, les capacités de production de l'ENIEM sont sous exploitées ce qui diminue la productivité de l'entreprise.

Le sous utilisation des capacités de production renvoi aux difficultés rencontrées dans les ventes de produits de l'entreprise et ce suite à la concurrence accrue dans laquelle l'entreprise est confrontée.

Nous essayerons d'analyser la productivité apparente du travail à partir du ratio Valeur Ajoutée produite par l'entreprise / Effectif de cette dernière.

Tableau N°27 : La productivité apparente du travail de l'ENIEM

Années	2005	2006	2007	2008	2009
Valeur Ajoutée	1 829 836 848	1 536 098 884	1 539 619 987	1 521 030 352	1 652 461 542
Effectif	2 539	2 524	2 454	2 313	2077
Productivité	720 692	608 597	627 392	657 601	795 600
Taux de Croissance (%)	/	- 15.55	+ 3.08	+ 4.81	+ 20.98

Source : Elaboré à partir des données de l'ENIEM, 2010**.**

D'après le tableau, on constate que la valeur ajoutée à diminuée sensiblement de 2005 à 2009 en raison de la réduction volontaire des cadences de la production durant cette période pour cause de la mévente des produits de l'entreprise ce qui à engendré un manque à produire pour l'entreprise ; et de ce fait la réduction de la productivité.

En 2007 et 2008, on a constaté une légère hausse de la productivité ce qui est le résultat d'une hausse de la valeur ajoutée par rapport à 2006.

En 2009, en enregistre une légère hausse de la valeur ajoutée suivie d'une hausse de la productivité.

Le taux de croissance suit une tendance favorable à partir de 2007 qui est de l'ordre de +3.08% pour atteindre +20.98% en 2009.

L'analyse de l'activité production de l'ENIEM relève les remarques et observations suivantes :

-Absence de compétences stratégiques nécessaires dans les différentes chaînes de production à savoir la chaîne de froid, climatisation et cuisson ;

- la non maîtrise de la gestion des stocks et ce par le non suivi dans les plannings de livraison et des retards au niveau des commandes ce qui engendre un dysfonctionnement interne dans l'entreprise ;

-des pannes fréquentes et importantes qui sont imputables aux vétustés des équipements ;

-diminution volontaire de la cadence de production ce qui engendre un manque à produire pour l'entreprise ;

-une faible productivité au niveau des différentes chaînes de production (froid, climatisation et cuisson) ;

-sous utilisation des capacités de production.

3.6.2 - Activité conception

L'analyse s'appuie sur l'étude des ratios entre effectifs et dépenses de recherche et développement et effectifs totaux ou performance économique, ces ratios donnent des indications sur l'efficacité des ressources employées. L'efficacité des ressources en place peut aussi être appréciée en mesurant la fréquence de création de nouveaux produits, des innovations de procédés, et des améliorations des méthodes d'organisation de la production.

L'analyse de l'activité de la conception de l'ENIEM relève :

Malgré l'envergure de l'ENIEM dans le marché de l'électroménager au niveau national, cette dernière ne dispose pas d'un laboratoire de recherche et de développement qui lui permettra de concevoir et de développer de nouveaux produits dans un marché concurrentiel et face à des clients de plus en plus exigeants.

Au niveau de l'entreprise, la fonction recherche et développement est réduite à un département développement.

Un faible taux d'effectifs (ingénieurs et techniciens) est affecté au service département et partenariat vu le peu d'importance accordée à cette fonction dans l'entreprise.

Le laboratoire recherche et développement est réduit à un petit atelier.

Les dépenses affectées au département développement et partenariat sont insignifiantes par rapport aux exigences de développement du secteur de l'électroménager (les chiffres ne sont pas communiqués par les responsables).

De tout ce qui précède, on constate qu'au niveau de l'ENIEM l'effort de conception est marginal vu l'importance de l'activité de conception dans un marché très concurrentiel et des clients très exigeants.

3.6.3 - Activité approvisionnement

L'entreprise ENIEM est une entreprise industrielle dont les achats en matières premières sont importants pour son fonctionnement. Le planning et le suivi des matières premières revêtent une grande importance chez les responsables d'approvisionnement d'autant plus que ces matières proviennent de l'extérieur. Le retard ou la négligence dans le suivi des approvisionnements répercute négativement sur le fonctionnement normal des unités de production de l'entreprise. D'après l'analyse effectuée pour l'activité approvisionnement, on constate que :

La rupture de stock est la cause essentielle du manque à produire pour l'entreprise durant les années de 2005 et 2007 ;

Les ruptures de stock sont dues essentiellement au manque de suivi dans les plannings de livraison et les retards enregistrés au niveau des commandes qui sont liés à des dysfonctionnements internes à l'entreprise.

Ce qui veut dire qu'au niveau de l'entreprise ENIEM, il n'existe pas de compétences stratégiques capables à bien mener les plannings d'approvisionnements et des commandes en matières premières à temps.

3.6.4- Activité distribution et vente

La concurrence sur le marché se manifeste par la politique choisie par chaque entreprise.

On distingue deux types de ressources et aptitudes principales dans cette fonction. La première ressource est l'image de marque de l'entreprise auprès de la clientèle qui constitue la première composante des ressources de la fonction commerçiale, et la ressource commerçiale constitue la deuxième ressource de cette fonction et regroupe la maîtrise des différentes techniques de ventes, la force de vente et les services associés à la vente.

L'analyse des ressources commerçiales est fondée sur plusieurs sources : études de marché, statistiques de vente, comptabilité analytique, tableau de bord commercial. Les études d'image et de qualité perçues par la clientèle sont d'excellentes bases pour évaluer l'efficacité commerçiale. La participation aux expositions et foires est source d'information très utile.

L'entreprise ENIEM assure la distribution de ses produits par un réseau externe de distributeurs agrées. Cette pratique lui permet de minimiser les frais de stockage des produits finis et assurer la couverture totale du marché national.

A- La ressource image

L'image de l'entreprise est une ressource intangible qui la lie à sa clientèle, et qui stabilise ou fragilise les relations fournisseurs- clients.

Certains produits de l'ENIEM ont une bonne image et réputation sur le marché de l'électroménager par rapport à d'autres produits des concurrents tels que les climatiseurs. Il faut aller plus loin et déterminer l'image et la qualité perçues par la clientèle par rapport à celles des principaux concurrents. Croisé avec l'axe du prix relatif, l'indice de qualité et images relatives perçues compose une carte de position commerçiale qui oriente l'analyse de l'efficacité.

B- Les ressources commerçiales

Les ressources commerçiales se caractérisent par la force de vente et les moyens logistiques.

La politique commerçiale de toute entreprise ne peut être efficace que si sa formulation s'appuie sur une étude de marché fiable. Or nous avons constaté lors de notre enquête à l'ENIEM, que l'étude de marché se limite pour cette dernière à un recueil d'informations sur les concurrents et ce par le manque de moyens financiers et le poids d'une activité informelle et ses conséquences sur l'industrie de l'électroménager et la démotivation du personnel par les salaires qui sont pas à la hauteur des efforts fournis.

3.6.5 - Activité marketing

Dans une perspective stratégique, la valeur du marketing est mesurée par des indicateurs globaux :

- analyse des produits et des marques commerçiales en testant la cohérence (pour voir si la politique marketing est cohérente avec la stratégie suivie et les moyens de la production) ;
- analyse des ratios « d'investissement marketing », en comparaison avec la concurrence :

- frais de recherche et études /Chiffre d'affaires ;
- frais de publicité et promotion /Chiffre d'affaires.

L'analyse du marketing au niveau de l'ENIEM comme support logistique de l'action commerciale (marketing direct, argumentaire par catalogue…etc) et la politique de publicité et de promotion en lien avec l'évolution de la notoriété et l'image de marque des différents produits nous permet de dire qu'au niveau de cette dernière, un effort marketing remarquable est consenti afin de valoriser les produits de l'ENIEM par rapport à ceux des concurrents. Le coût de publicité à travers tous les supports (presse, radio, télévision…etc.) représente 50 % du budget du marketing (aucun chiffre n'a été avancé par les responsables marketing).

Parmi les insuffisances qui sont constatées au niveau du département marketing, est l'inexistence des compétences stratégiques nécessaires à comprendre la nature du produit vendu et les attentes des clients ainsi que la réalisation des études de marché fiables afin de situer les produits de l'ENIEM par rapport à ceux des concurrents.

Il y a lieu de signaler qu'au niveau de l'ENIEM, ce sont des enquêtes qui sont élaborées au lieu des études de marché, ce qui nous ne donne pas des statistiques fiables sur les parts de marchés réelles que détient cette dernière.

3.7 - Contribution des compétences au développement d'un nouveau produit :

Le développement de nouveaux produits et le maintien d'un avantage compétitif durable résultent des ressources et compétences dont dispose l'entreprise.

L'entreprise ENIEM dispose de compétences dans le design et le développement de nouveaux produits (amélioration des produits existant ou produit entièrement nouveau).La contribution de chaque compétence est d'un apport important pour l'entreprise.

L'existence de compétences au niveau de l'ENIEM lui permet de se différencier par rapport aux concurrents en introduisant sur le marché des nouveautés que ce soit par rapport aux produits ou aux services afin de satisfaire sa clientèle et de faire face aux menaces de l'environnement.

Il n'est plus à démontrer qu'une entreprise à l'exemple de l'ENIEM qui évolue dans un environnement instable, complexe, imprévisible marqué par une exaçerbation de la concurrence que seules ses compétences qui lui permettront d'agir et de faire face aux multiples menaces.

Les ressources et compétences ne peuvent être les déterminants de l'avantage compétitif et ce dernier ne devient durable que si et seulement quelques conditions sont réunies à savoir la durabilité des compétences et la non transférabilité de ses ressources.

Concernant la durabilité des compétences, l'ENIEM à créer une image de marque en termes de qualité grâce à ses ressources et son management interne.

Concernant la non transférabilité de ses compétences, l'ENIEM possède des compétences et cherche toujours à les rendre durables. Pour les ressources humaines, chaque membre de son personnel exerce le travail pour lequel il

possède des compétences, ceci grâce à la mise en place d'une bonne hiérarchie des responsabilités.

3.8- Forces / Faiblesses et Opportunités / Menaces pour l'entreprise ENIEM

Pour étudier les forces et faiblesses et opportunités/menaces de l'entreprise ENIEM, il est nécessaire au préalable de définir les facteurs clés de succès de cette dernière.

Les facteurs clés de succès sur lesquels se repose l'entreprise ENIEM sont entres autres :

- les prix relativement bas par rapport aux concurrents à l'exemple des cuisinières ;
- le marketing (efforts publicitaires soutenus) en consacrant un montant conséquent ;
- la notoriété de la marque sur certains produits tels que les climatiseurs ;
- la garantie de tous ses produits pour une durée de 02 ans.

De plus, sur le marché de l'électroménager, l'innovation technologique est devenue le facteur clé de succès dominant. En fonction de ces FCS, il est possible de positionner l'entreprise au regard de ses qualités et de sa position au sein de l'environnement suivant le tableau ci-dessous :

Tableau N°28 : Forces –faiblesses et Opportunités- menaces de l'entreprise ENIEM

Forces	Faiblesses
- Large gamme sur les produits. - Prix relativement concurrentiel. - Notoriété de la marque sur certains produits (climatiseurs). - Position concurrentielle forte sur certains produits (cuisinières). - Effort marketing important. - Un réseau de distribution adapté. - Garantie de tous les produits pour une durée de 02 Ans. - Système de management de la qualité conforme au référentiel international ISO 9002 et ISO 9001.	- Ressources financières insuffisantes en vue d'acquisitions futures et développement produits. - Concentration sur le marché national. - Incapacité de lancement de produits entièrement nouveaux. - Suivi des concurrents (imitation) plus qu'innovation produit - Potentiel de développement limité. - Nombreux composants importés. - Répercussion négative des cours de change. - Augmentation des prix des matières premières. -Absence d'un laboratoire de recherche et développement. - La dépendance de l'entreprise aux fournisseurs étrangers. - La sous utilisation des capacités de production.

	- Perte de l'autonomie et l'indépendance financières (jusqu'à 2009 où l'Etat a racheté ses dettes.)

Opportunités	**Menaces**
- Extension de gammes produites. - Pénétration de marchés internationaux (effort d'exportation). - Développement de nouveaux produits. - Elévation de la qualité des produits. - Montée en gamme. - Utilisation optimale des capacités de production. - Faire une compagne de communication sur la qualité et la sécurité des produits. - Conserver une politique de rapport qualité –prix optimum. - Investir massivement en recherche et développement. - Renouvellement du matériel productif.	- Concurrence accrue dotée d'avantages distinctifs (notoriété, image de marque, puissance financière). - Taux de change défavorables (forte dépendance des fournisseurs étrangers). - Contrefaçon en croissance. - Renchérissement du coût des matières premières. - Importation des produits électroménagers à bas prix. - Forte pression sur les marges. - Capacités des concurrents à lancer des produits innovants.

Conclusion partielle

Nous avons passé en revue les moyens dont dispose l'ENIEM à savoir les ressources et compétences stratégiques pour pérenniser son avantage compétitif et développer de nouveaux produits.

Nous avons constaté qu'elle possède quelques ressources et manque de certaines ressources telles que les ressources financières qui sont capitales et fondamentales pour tout développement au sein de l'entreprise où cette dernière a perdue son autonomie et son indépendance financières et ce suite aux emprunts bancaires, ainsi manque de compétences stratégiques lui permettant de pérenniser son avantage concurrentiel durable et développer de nouveaux produits.

La situation financière durant la période de 2005 à 2008 ne lui permet pas de développer de nouveaux produits.

Nous avons également donné une présentation générale de son environnement concurrentiel afin de pouvoir rendre compte du degré de compétitivité.

Nous avons aussi situé cette entreprise dans un environnement concurrentiel et avons constaté qu'elle occupe une place importante dans l'industrie de l'électroménager au niveau national (parts de marché qui atteignent 65% sur certains produits).

Notre chapitre intitulé état des ressources et des compétences stratégiques de l'ENIEM avait l'objectif de vérifier notre première hypothèse selon laquelle, l'ENIEM dispose des ressources ainsi que des compétences stratégiques.

Certains indicateurs nous ont permis d'infirmer cette hypothèse, notamment le manque de ressources financières (trésorerie nette négative) et matérielles de l'ENIEM ainsi que de compétences stratégiques nécessaires pour le

développement de nouveaux produits dans un environnement caractérisé par une exaçerbation de la concurrence.

Pour ce qui est des ressources humaines de l'entreprise ENIEM, elles sont constituées de cadres dirigeants, d'agents de maîtrises et d'agents d'exécutions.

Pour la ressource marque et réputation de l'entreprise ENIEM, elle est constituée de son nom, son logo, et de son service de qualité. L'entreprise ENIEM a une bonne réputation en ce qui concerne ses produits ainsi que son service après vente.

Les compétences stratégiques de l'ENIEM sont constituées par quelques ingénieurs et techniciens spécialisés dans le design des produits ce qui permet à l'ENIEM d'innover en apportant des améliorations aux produits existants ou la fabrication des produits entièrement nouveaux, mais il se trouve que ces derniers ne sont pas exploités et ceci est du principalement au manque de moyens financiers qui constituent la ressource des ressources de l'entreprise.

A la lumière de ce qui précède, nous disons que notre première hypothèse n'est pas vérifiée.

Après le diagnostic des ressources effectué au niveau des différents départements de l'entreprise ENIEM, nous avons constaté que le développement de nouveaux produits repose sur la qualité des ressources et compétences stratégiques mobilisées.

Ceci nous permet de confirmer notre deuxième hypothèse selon lequel pour développer de nouveaux produits, l'entreprise ENIEM doit utiliser les différentes ressources et compétences stratégiques nécessaires.

Conclusion du deuxième chapitre

L’entreprise ENIEM évolue dans un marché de l’électroménager caractérisé par une concurrence rude de la part des entreprises publiques, privées et des importations massives de produits électroménagers.

Devant ce contexte, l’entreprise doit faire face à cette situation en mobilisant toutes ses différentes ressources dont elle dispose et ses compétences stratégiques pour répondre aux attentes des consommateurs, la satisfaction de ses clients ainsi de faire face à la rude concurrence dont l’ENIEM est confrontée.

Les responsables de l’ENIEM sont conscients du contexte dans lequel l’entreprise évolue et se sont lancés dans la bataille de la concurrence en introduisant de nouveaux produits sur le marché, offrir des produits moins polluants, améliorer la qualité du produit et de l’emballage, le respect du délai de livraison, améliorer le design du produit, avoir des niveaux de prix compétitifs par rapport aux concurrents et ce en mobilisant les différentes ressources et compétences stratégiques nécessaires dont dispose l’entreprise.

Conclusion de la deuxième partie

L'entrée de nouveaux concurrents sur le marché de l'électroménager algérien a rendu disponibles des produits variés et de meilleur rapport qualité/prix.

Pour s'adapter à cette nouvelle réalité, l'ENIEM était contrainte de se recentrer sur son métier de base à savoir le maintien d'un nombre limité d'activités liées à la fabrication des produits électroménagers qui sont : les produits de climatisation, les produits de cuisson et les produits de réfrigération et de congélation.

Pour renforcer et développer ses activités, l'ENIEM à entrepris un ensemble d'actions notamment l'amélioration de la qualité de ses produits, des prix abordables sur certains produits et l'élargissement de sa gamme offerte par l'introduction de nouveaux produits.

Suite à l'assainissement financier opéré en 2009 ; l'ENIEM s'est retrouvée dans une situation financière améliorable et a mobilisée ses différentes ressources notamment financières et humaines, techniques, organisationnelles marque et réputation et ses compétences stratégiques pour l'introduction sur le marché de l'électroménager de nouveaux produits pour satisfaire sa clientèle et faire face aux menaces des nouveaux entrants sur le marché de l'électroménager national.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion générale

Notre étude a porté sur le rôle des ressources et compétences dans le développement d'un nouveau produit. Il était question d'examiner dans qu'elle mesure les ressources et compétences stratégiques contribuent au développement d'un nouveau produit au sein de l'ENIEM.

L'objectif de notre travail consistait à faire un état des ressources et compétences stratégiques selon la classification de GRANT au sein de l'ENIEM d'une part et d'autre part d'analyser la contribution des ressources et compétences stratégiques au développement d'un nouveau produit.

Les résultats de notre recherche sont condensés dans quatre chapitres, précédés par l'introduction générale dans laquelle nous avons présenté l'intérêt du sujet, l'objectif du travail, la délimitation, la problématique, les hypothèses, les méthodes utilisées et les techniques ainsi que la subdivision du travail.

Après avoir fait l'état des ressources et compétences de l'ENIEM, nous avons constaté que les ressources financières ne présentaient pas un bon état et ce suite aux résultats négatifs enregistrés par l'entreprise durant les années 2005 à 2008 (trésorerie nette négative). L'entreprise à été redressée grâce au rachat de sa dette par l'Etat suite à l'assainissement financier qui s'est opéré en 2009 par l'effacement des dettes de l'entreprise qui s'élève à 16 Milliard de Dinars dont 13.4 Milliard de Dinars de découverts bancaires. Depuis , la situation financière de l'ENIEM commence à se stabiliser et l'entreprise enregistre l'augmentation des ventes de ses produits pour la période de 2009 et 2010 ; ce qui lui permet de dégager des bénéfices.

Les ressources humaines, matérielles, technologiques, organisationnelles et celles de marque n'avaient pas une bonne situation.

La non vérification de tous ces éléments notamment la situation critique des ressources financières de l'ENIEM de 2005 à 2008 a permis d'infirmer notre hypothèse selon laquelle il existe au sein de l'ENIEM des ressources stratégiques selon la classification de GRANT ainsi que des compétences stratégiques.

D'après les responsables de l'ENIEM, chacun d'eux confirmait l'apport des différentes ressources ainsi que les compétences stratégiques nécessaires au développement d'un nouveau produit.

Le nombre de projets de développement de nouveaux produits s'améliore depuis 2009 ; ce qui veut dire que les dirigeants de l'ENIEM sont conscients que l'innovation est l'ultime solution d'affronter la concurrence, de satisfaire la clientèle et de faire face aux menaces et incertitudes de l'environnement et ce en mobilisant ses différentes ressources et compétences stratégiques.

Ceci nous permet de confirmer notre deuxième hypothèse selon lequel pour développer de nouveaux produits, l'entreprise ENIEM utilise comme moyens les différentes ressources et compétences stratégiques nécessaires.

Dans un monde du travail marqué par un développement technologique très rapide et par la mondialisation de l'économie, la compétitivité des entreprises repose sur la qualité de ses différentes ressources et compétences qu'elles ont su développer et rassembler. La gestion des compétences représente une priorité qui implique non seulement de savoir identifier les compétences clés, mais aussi d'être capable de prévoir celles qui vont devenir centrales.

Les compétences dont dispose une entreprise jouent un rôle prépondérant dans le jeu concurrentiel. L'entreprise doit donc s'assurer que ses propres compétences disposent toujours d'un certain niveau de potentiel qui puisse lui offrir la capacité de jouer ce rôle.

Les mutations et les transformations des marchés ,de la concurrence et de la technologie ont conduit les entreprises à s'émanciper des visions restrictives du passé, fondées sur des marchés statiques et linéaires dans la gestion des

compétences, perçues pendant longtemps comme périphériques et ne faisant partie du cœur du management.

Les changements complexes incessants dans l'environnement des entreprises n'ont fait que renforcer la prise de conscience de la nécessité de renouveler et de renforcer les compétences au niveau des entreprises.

La construction d'un avantage concurrentiel durable n'est effective que si les entreprises disposent à travers leurs salariés, de compétences actualisées et accessibles. Il n'est plus à démontrer que la dimension humaine est considérée aujourd'hui comme faisant partie des actifs de l'entreprise. La performance d'une organisation ne se mesure plus uniquement par la dimension économique, a cette dernière s'ajoute aujourd'hui la dimension ressources humaines qui s'évalue par des indicateurs de capacités et compétences détenues. Les entreprises qui auront mené une démarche de management par les compétences sont celles qui auront développé à la fois les compétences stratégiques de l'organisation mais également des individus et auront permis le développement de cette richesse. L'homme comme capital doit donc être préservé et entretenu, le stock de compétences qu'il détient fait de lui l'élément fondamental de la stratégie de l'entreprise, de sa compétitivité et de sa survie.

Les différentes ressources et compétences stratégiques dont dispose l'entreprise sont nécessaires au déploiement des stratégies sur des marchés de plus en plus évolutifs et instables, au développement de nouveaux produits pour satisfaire les besoins des consommateurs et répondre aux exigences croissantes des clients mais aussi une exigence de survie pour toute entreprise évoluant dans un contexte marqué par une exaçerbation de la concurrence, l'évolution des menaces environnementales, la capacité à être à l'écoute des consommateurs et de faire face aux nouvelles formes concurrentielles.

Dans l'état actuel, l'entreprise doit faire des efforts pour développer de nouveaux produits, car la situation financière de cette dernière commence à s'améliorer depuis l'assainissement financier qui s'est opéré en 2009, exploiter

les ressources humaines dont elle dispose et les compétences stratégiques nécessaires aux développements de nouveaux produits, profiter de la réputation dont dispose les produits de l'ENIEM actuellement par rapport aux produits des concurrents, renouveler ses équipements qui sont anciens et investir dans la recherche et développement en réalisant un laboratoire de recherche à la hauteur de la taille et la réputation de l'entreprise, car en ce moment elle dispose de petits ateliers qui ne lui permet pas de concurrencer les géants de l'électroménager.

Malgré les efforts fournis par l'ENIEM afin de développer de nouveaux produits et de construire un avantage concurrentiel durable pour faire face à la rude concurrence dans le marché de l'électroménager, certaines imperfections persistent encore et requièrent des corrections en vu de développer de nouveaux produits, c'est dans ce sens qu'il nous semble utile de formuler les suggestions suivantes :

- Nous suggérons aux responsables de l'ENIEM d'innover en mettant sur le marché d'autres produits nouveaux (au lieu de porter de petites modifications sur les produits existants), ce qui lui donnera encore plus de profits et maintiendra d'avantage son avantage compétitif ;
- nous suggérons aux dirigeants de l'ENIEM de donner beaucoup d'importance à la recherche et développement et ce par la création d'un laboratoire interne afin d'investir dans l'innovation qui est l'un des meilleurs investissements dans un marché très porteur.
- renouveler les équipements productifs de l'entreprise ; ces derniers sont acquis en 1976.

LISTE DES TABLEAUX, FIGURES ET ABREVIATIONS

Liste des tableaux

N0	Titre	Page
01	Présentation des recherches sur l'approche fondée sur les ressources	25
02	Typologie des ressources selon la théorie des ressources	28
03	Quelques exemples de compétences distinctives	64
04	Répartition du chiffre d'affaires de l'ENIEM par type de clientèle	83
05	Différents types de produits de l'ENIEM	87
06	Capacités de production de l'ENIEM par type de produit	91
07	Parts de marché de l'ENIEM	96
08	L'état des ventes des réfrigérateurs et congélateurs de 2006 à 2010	97
09	L'état des ventes des cuisinières de 2005 à 2009	98
10	L'état des ventes des climatiseurs de 2006 à 2010	99
11	Taux d'équipement en produits électroménagers	109
12	Taille du marché algérien en électroménager	111
13	Evolution des parts de marché des principaux pays exportateurs de produits électroménagers	115
14	Capacités de production et principaux produits de l'ENIEM et SONARIC	118
15	Capacités de production et principaux produits des entreprises privées	120

16	Evolution des importations globales de quelques produits électroménagers	122
17	Evolution des importations des réfrigérateurs de type ménager	124
18	Bilans de l'ENIEM	133
19	Calcul des indicateurs de l'équilibre financier	136
20	Répartition de l'effectif de l'ENIEM selon les catégories socio- professionnelles de 2008 à 2010	140
21	Innovations et ruptures	150
22	Une typologie des innovations	152
23	Evolution de la production de l'ENIEM en valeur	164
24	Calcul des écarts relatifs au programme de production	165
25	Causes principales des manques à produire	166
26	Taux d'utilisation des capacités de production	168
27	La productivité apparente du travail de l'ENIEM	169
28	Forces – faiblesses et Opportunités - menaces	177

Liste des figures

N°	Titre	Page
01	Organigramme de l'ENIEM	77
02	La répartition du Chiffre d'Affaires de l'ENIEM par type de clientèle	84
03	Parts de marché des principaux pays exportateurs	116
04	Evolution des importations globales de quelques produits électroménagers	123
05	La matrice BCG	127
06	La matrice BCG appliquée au portefeuille produit de l'ENIEM	128

Liste des abréviations

CA : Chiffre d'Affaires

CAM : Complexe d'Appareils Ménagers

CE/CB : Chauffe –Eau et Chauffe –Bain

CFC : Chloro Fluoro Carbone

CKD : Collections Complètement Démontées

CNIS : Centre National de l'Informatique et des Statistiques

DA : Dinar Algérien

D.A.S : Domaine d'Activité Stratégique

ENIEM : Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager

ENAPEM : Entreprise Nationale d'Approvisionnement et de Production Electrique et Electroménager

FILAMP : Filiale Lampe

ISO : International Standard Organisation

ONS : Office National des Statistiques

SAV : Service Apres Vente

SCP : Structure /Comportement /Performance

SKD : Collections Semi Démontées

SONELEC : Société Nationale de Fabrication et du Montage du Matériel Electrique et Electronique

SONARIC : Société Nationale de Réalisation des Industries Connexes

TN : Trésorerie nette

USD : Dollar Américain

VA : Valeur ajoutée

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

Ouvrages :

1-Alain LABRUFFE, « les compétences », Editions AFNOR, 2003.

2-Anne DIETRICH, « Le management des compétences », Editions Vuibert, Paris ,2010.

3-ATAMER Tugrul, CALORI Roland, « Diagnostic et décisions stratégiques », Editions Dunod, Paris, 2003.

4-AUBERT Jacque, GILBERT Patrick, PIGEYRE Frédérique, «Management des compétences », Editions Dunod, Paris ,2005.

5-BERTRAND QUILLIN, Jean Luc ARREGLE, « Le management stratégique des compétences », Editions Ellipses, Paris ,2000.

6- BOUNFOUR Ahmed, « Le management des ressources immatérielles», Ed Dunod, Paris, 1998.

7- BUCK Jean Yves, « Le management des connaissances et des compétences en pratique », Editions d'Organisation, Paris, 2003.

8-COHEN Annick, « Manager par les compétences », Editions Liaison, Paris, 2004.

9-COHEN Annick, « Mesure des compétences », Editions Liaisons, Paris, 2004.

10-COQUEREL Jacque, « Manager par les compétences », Editions Liaison ,2004.

11-DIETRICH Anne, « Le management des compétences », Editions Vuibert, Paris, 2008.

12-DIETRICH Anne, « Construire les compétences stratégiques », Editions Vuibert, 2008.

13-DIETRICH Anne, « Le management des compétences », Editions Vuibert, Paris, 2008.

14-DIETRICH Anne, « Construire les compétences stratégiques », Editions Vuibert, 2008.

15-Dupuich RABASSE, « Les compétences Managériales », Editions l'harmattan, Paris, 2007.

16-GHERTMAN Michel, « Stratégie de l'entreprise : Théorie et Actions », Editions Economica, Paris ,2004.

17- GOTTELAND David, HAON Christophe, « Développer un nouveau produit », Editions Pearson, Paris.

18-GRANDVAL Samuel, SOPARNOT Richard, « Développer l'entreprise », Ed Vuibert.

19-GUY Le Boterf, « Construire les compétences individuelles et collectives », Editions Organisation, Paris, 2011.

20-KOENIG Gérard, « Cas en management stratégique autour du diagnostic », Editions EMS, Paris, 2007.

21-LABRUFFE Allain, « Les compétences », Editions Afnor, Paris, 2003.

22-LEVY-LEBOYER Claude, « Le bilan des compétences », Editions Organisation, paris, 1993.

23-LORINO Philippe, « Méthodes et pratiques de la performance : Le pilotage par les compétences et les processus », Editions d'Organisation, 2001.

24-MARION Alain, « Le diagnostic d'entreprise », Editions Economica, 1993.

25-MEIGNANT Alain, « Ressources humaines: déployer la stratégie », Editions Liaisons, 2000.

26-MEIER Olivier, « Diagnostic stratégique», Editions Dunod, paris ,2005.

27-METAIS Emanuel, « Stratégie et ressources de l'entreprise », Editions Economica, paris ,2004.

28-MICHEL Robert, Marcel DEVAUX, « Penser stratégie », Editions Dunod, Paris ,1994.

29-Olivier TORRES-BLAY, « Economie d'entreprise », Editions Economica, 2004.

30-PERMATIN Daniel, « Gérer les compétences ou comment réussir autrement? » Editions EMS, Paris, 1999.

31 -PICARD Jacques, « La gestion des compétences », Editions Demos, Paris, 2006.

32- ZARIFIAN Philippe, « Objectif compétences : pour une nouvelle logique », Editions Liaisons, 1994.

33- ZARIFIAN Philippe, « Le modèle de la compétence », Editions Liaisons, Paris, 2001.

Thèses et Mémoires :

1- BOUKHERROUF Belkacem « Perception de la formation et la construction de compétences dans les entreprises publiques algériennes ». Mémoire de Magistère, UMMTO, 2011.
2- DAHMOUNE Fatiha « L'impact de l'ouverture économique et de la concurrence sur l'industrie de l'électroménager en Algérie : Cas de l'ENIEM ». Mémoire de Magistère, UMMTO, 2011.
3- HADJOUT Mourad « Stratégie de développement à l'international : Etude de la capacité exportatrice des entreprises publiques algériennes hors hydrocarbures ». Thèse de Doctorat UMMTO, 2006.
4- MELBOUCI Leila « L'évolution organisationnelle de l'entreprise publique algérienne : Cas de l'ENIEM ».Mémoire de Magistère, UMMTO ,1999.
5- OUKACI Dehbia « La stratégie de l'entreprise publique en transition vers l'économie de marché : Cas de l'ENIEM », Mémoire de Magistère, UMMTO.2002.

Textes réglementaires :

- Ordonnance N0 75-58 du 26/09/1975, modifiée et complétée, portant code du commerce.
- La loi 89-12 du 05/07/1989 relative aux prix.
- La loi 90-10 du 18/04/1990 relative à la monnaie et au crédit.
- Ordonnance N0 95-06 du 25/01/1995 relative à la concurrence.
- Ordonnance N0 03-03 du 19/07/2003 relative à la concurrence.
- Ordonnance N0 03-04 du 19/07/2003 relative aux opérations d'importation et d'exportation de marchandises.
- Loi N0 08-12 du 25/06/2008 modifiant et complétant l'ordonnance N0 03-03 du 19/07/2003 relative à la concurrence.
- Loi N0 10-05 du 15/08/2010 modifiant et complétant l'ordonnance N0 03-03 du 19/07/2003 relative à la concurrence.

Autres documents :

- Revue d'économie industrielle N0 93, 4eme Trimestre 2000.
- Dictionnaire de la langue française « Le petit Robert ».Ed Le Robert.2007.
- Documents de l'ENIEM

ANNEXES

TABLE DES MATIERES

Table des matières

Introduction générale..... 01

Première Partie : Fondements théoriques de l'approche ressources et compétences

Introduction à la première partie..... 09

Premier Chapitre : L'approche ressources

Introduction au premier chapitre 12

Section 1- Les principes de la théorie fondée sur les ressources..... 14

1.1 -La perspective Ressource Based View 16

1.2 -Un courant récent mais avec des racines anciennes..... 18

1.3 -L'approche par les ressources dans la pensée en stratégie 20

Section 2- Définition des ressources..... 22

2.1 Qu'est ce qu'une ressource ? 23

2.1.1 Une notion plurivoque 25

2.2 Genèse de la notion de ressource 29

Section 3- Classification des ressources..... 34

3.1 Les ressources financières 35

3.2 Les ressources humaines..... 35

3.3 Les ressources physiques 36

3.4 Les ressources organisationnelles 36

3.5 Les ressources techniques..... 36

3.6 Les ressources réputationnelles..... 36

Conclusion du premier chapitre 37

Deuxième Chapitre : **L'approche par les compétences**

Introduction au deuxième chapitre..... 39

Section 1- Les principes de la théorie fondée sur les compétences..... 41

1.1 Origines de la pensée compétences..... 42

1.2 A la recherche d'un compromis..... 44

1.3 La notion de compétence 45

1.3.1 Essai de définition de la notion de compétence..... 46

1.3.1.1 Le concept de compétence selon Guy Le Boterf 49
1.3.1.1.1 Brève histoire d'une notion..... 49
1.3.1.1.2 Définition 49
1.3.1.2 Le concept de compétence selon Philippe Zarifian 50
1.3.1.2.1 Définition 50
1.4 Le modèle de la compétence..... 51
1.5 Typologie des compétences..... 53
1.5.1 Les compétences organisationnelles 53
1.5.2 Les compétences dynamiques..... 53
1.5.3 Les compétences spécifiques 54
1.5.4 Les compétences collectives..... 54
1.6 Caractéristiques de la compétence 55

Section 2- Le rôle de l'apprentissage dans l'accumulation et l'acquisition des compétences..... 56
2.1- Définition..... 56
2.2- Types d'apprentissage..... 56
2.2.1- L'apprentissage en boucle simple..... 57
2.2.2- L'apprentissage en boucle double 58
2.2.3- L'apprentissage de second ordre 58

Section 3- Identification des compétences distinctives..... 60
3.1- Définition..... 60
3.2- L'évaluation stratégique des compétences..... 60
3.3- Les apports et les limites de l'approche ressources et compétences..... 60
3.3.1- Les apports de l'approche ressources et compétences à la stratégie 65
3.3.2- Les limites de l'approche ressources et compétences à la stratégie..... 65

Conclusion du deuxième chapitre 68

Conclusion de la première partie 69

Deuxième Partie : Contribution des ressources et compétences au développement d'un nouveau produit de l'ENIEM.

Introduction à la deuxième partie 70

Premier Chapitre : **Le contexte de développement d'un nouveau produit de l'ENIEM.**

Introduction au premier chapitre..... 71

Section 1- présentation de l'ENIEM 72

1.1- Création de l'ENIEM 72

1.1.1- Missions principales de l'ENIEM 74

1.2- Organisation de l'ENIEM 76

1.2.1- Missions et activités principales de chaque unité..... 78

1.2.1.1- Direction Générale 78

1.2.1.2- Unité Froid..... 78

1.2.1.3- Unité Cuisson 79

1.2.1.4- Unité Climatisation 79

1.2.1.5- Unité Prestations Techniques 80

1.2.1.6- Unité Commerciale 81

1.2.1.7- Filiale Miliana Unité Sanitaire..... 81

1.3- Le champ d'activité de l'ENIEM 82

1.4-L'implantation géographique de l'ENIEM..... 82

1.5- Le marché de l'ENIEM..... 83

1.5.1- Le marché national..... 83

1.5.2- Le marché international..... 86

1.6- La gamme de production de l'ENIEM 87

1.7- Les capacités de production de l'ENIEM 91

Section 2- Le contexte interne et externe de l'ENIEM..... 92

2.1- Le contexte interne de l'ENIEM..... 92

2.1.1- La situation du couple produit- marché 92

2.1.2- La situation des marchés accessibles de l'ENIEM..... 92

2.1.2.1- Le taux d'équipement du marché..... 92

2.1.2.1.1- Le marché national..... 92

2.1.2.1.2- Le marché étranger 93

2.1.3- La concurrence 93
2.1.3.1- La concurrence nationale 93
2.1.3.2- La concurrence internationale 93
2.1.4- Les changements de la technologie 94
2.1.5- Part de marché de l'ENIEM et évolution de ses ventes 96
2.1.5.1-Part de marché..... 96
2.1.5.2- Evolution des ventes 97
2.1.5.2.1- Le domaine d'activité froid 97
2.1.5.2.2- Le domaine d'activité cuisson 98
2.1.5.2.3- Le domaine d'activité climatisation..... 99
2.2- Le contexte externe de l'ENIEM 100
2.2.1- Le marché de l'électroménager 100
2.2.2- L'environnement de l'ENIEM 101
2.2.2.1- Le contexte économique..... 101
2.2.2.1.1- La réforme de la politique des prix 101
2.2.2.1.2- L'environnement financier..... 101
2.2.2.1.3- La réforme fiscale 102
2.2.2.1.4- La libéralisation du commerce extérieur 102
2.2.2.1.5-La convertibilité de la monnaie nationale..... 103
2.2.2.2- Le contexte technologique..... 103

Section 3- Les caractéristiques et la structure de l'industrie de l'électroménager

3.1- Présentation de l'industrie de l'électroménager..... 105
3.1.1- Définition de l'industrie de l'électroménager 105

3.1.2- Les caractéristiques des produits et des processus de production... 106
3.1.2.1- Les caractéristiques des produits 106
3.1.2.2- Le processus de production 107
3.1.2.3- Les caractéristiques de la demande 108
3.1.2.3.1- Les caractéristiques de la demande à l'échelle du monde 108
3.1.2.3.1.1- Taux de croissance de la demande et taux d'équipement 108
3.1.2.3.2- Les déterminants de la demande 109
3.1.2.3.3- Les caractéristiques de la demande en Algérie 110
3.1.2.3.3.1- Taux de croissance 110
3.1.2.3.3.2- Les déterminants de la demande 112
3.1.2.3.3.3- Les facteurs stimulant la demande en produits électroménagers 113
3.2- La structure de l'industrie de l'électroménager 113
3.2.1- L'offre de produits électroménagers en Algérie 113
3.2.2- Aperçu sur la dynamique de l'offre de produits électroménagers au monde 114
3.2.3- Les principaux pays producteurs et exportateurs 114
3.2.4) L'offre de produits électroménagers en Algérie 116
3.2.5) Les entreprises de production 117
3.2.5.1- Les entreprises publiques, entreprises privées 117
3.2.5.1.1- Les entreprises publiques 117
3.2.5.1.2- Les entreprises privées 119
3.2.5.2- Entreprises de fabrication et entreprises de montage 120

3.2.6- Analyse de la dynamique des importations 121
3.2.6.1- Les importations globales 121
3.3- Les importations de produits finis, de collections destinées aux industries de montage et de collections dites CKD 123
3.4- Analyse de la stratégie de l'ENIEM 125
3.4.1- La stratégie de recentrage sur le métier de base 125
3.4.2- Analyse du portefeuille produit de l'ENIEM 126
3.4.2.1- Présentation de la matrice BCG 126
3.4.2.2- Construction de la matrice 127
3.4.2.3- Application au portefeuille produit de l'ENIEM……128

Conclusion du premier chapitre 130

Deuxième Chapitre : Etat des ressources stratégiques et compétences de l'ENIEM et leurs contributions dans le développement d'un nouveau produit.

Introduction au deuxième chapitre 131

Section1 : Etat des ressources stratégiques de l'ENIEM 132

1.1- Les ressources stratégiques de l'entreprise ENIEM 132
1.1.1- Les ressources financières 132
1.1.1.1- Analyse de la performance à partir du Bilan 133
1.1.1.2- Analyse de l'équilibre financier…… 136
1.1.2- Les ressources humaines 139
1.1.3- Les ressources organisationnelles 142
1.1.4- Les ressources réputationnelles 143
1.1.5- Les ressources matérielles 144
1.1.6- Les ressources technologiques 144

Section 2 : Etat des compétences de l'ENIEM..... 146

2.1- Les compétences de l'ENIEM..... 146

2.2- Détection des compétences distinctives..... 147

Section 3 : **Contribution des ressources et compétences de l'ENIEM dans le développement d'un nouveau produit** 148

Introduction..... 148

3.1- Définition du concept produit 149

3.2- Qu'est ce qu'un nouveau produit ? 149

3.2.1- La classification classique 149

3.2.2- Une classification plus récente 151

3.3- Etapes du développement d'un nouveau produit 153

3.3.1- La découverte et la sélection des idées nouvelles 153

3.3.2- De l'idée au concept 154

3.3.3- La sélection de concepts 154

3.3.4- Du concept au produit 155

3.3.5- Les tests de produits 155

3.3.6- Le lancement d'un nouveau produit..... 156

3.4- L'importance financière et commerciale d'un nouveau produit .. 156

3.4.1- L'importance financière d'un nouveau produit 156

3.4.2- L'importance commerciale d'un nouveau produit 157

3.5- Contribution des ressources au développement d'un nouveau Produit..... 158

3.5.1- Les ressources financières 158
3.5.2- Les ressources humaines 160
3.5.3- Les ressources réputationnelles 161
3.5.4- Les ressources matérielles 161
3.5.5- Les ressources technologiques 162
3.6- Diagnostic des ressources par activité principale de la chaîne de valeur 162
3.6.1- Activité production 162
3.6.2- Activité conception 170
3.6.3- Activité approvisionnement 171
3.6.4- Activité distribution et vente 172
3.6.5- Activité marketing 173
3.7- Contribution des compétences au développement d'un nouveau produit 175
3.8- Forces - Faiblesses et Opportunités - Menaces pour l'ENIEM 176
Conclusion du deuxième chapitre 181
Conclusion de la deuxième partie 182
Conclusion générale 183
Liste des tableaux, figures et abréviations
Bibliographie
Annexes

Guide d'entretien

Préambule

Madame /Mademoiselle /Monsieur

Etudiant en post graduation à la faculté des sciences économiques et gestion de Tizi-Ouzou, je finalise la réalisation d'un mémoire de Magistère en sciences de gestion, ayant pour thème : « analyse du rôle des ressources et compétences au développement d'un nouveau produit : cas de l'ENIEM.

Je porte à votre connaissance que j'ai porté mon choix sur l'entreprise ENIEM pour mener à bien cette enquête et je sollicite votre contribution en acceptant de répondre à ce questionnaire.

1-Quels sont les produits fabriqués par votre entreprise ?

Réponse : L'entreprisse ENIEM produit les réfrigérateurs, congélateurs, climatiseurs, cuisinières, chauffe bain et radiateurs.

2- En matière de produit, votre philosophie générale est-elle plutôt du type :

-Imitons les produits de la concurrence (suiveur) ;

-créons le besoin avec de nouveaux produits (innovateur).

Réponse : La création de besoin avec de nouveaux produits est une exigence vu le contexte de la concurrence dans lequel évolue l'ENIEM.

3-En ce qui concerne les produits existants :

- Vous les conservez tels quels ;
- Vous cherchez à les améliorer systématiquement ;
- Vous les modifiez et améliorez en fonction :
  - des demandes faites par vos vendeurs ;
  - des observations faites par la clientèle ;
  - de l'action de la concurrence.

Réponse : Nous cherchons à améliorer constamment notre gamme de produits en prenons en considération la clientèle, les vendeurs et la concurrence qui sont des éléments indispensables dans le contexte dans lequel évolue l'ENIEM.

4- Lorsqu'un produit arrive en phase de déclin : cherchez -vous plutôt :

- A protéger sa durée de vie (actions marketing) ;
- A le laisser décliner ;
- A le supprimer ;
- A le supprimer et le remplacer ;

Réponse : L'entreprise ENIEM fait des efforts importants dans les actions du marketing pour tous ses produits (ceux en phase de déclin ou non), et la suppression ou le remplacement du produit se fait au moment opportun.

5- En matière de création de nouveaux produits, pouvez –vous décrire le processus, les étapes et les personnes ou services impliquées et leurs responsabilités (collaborateurs internes ou externes) ?

- Recherche d'idées ;
- réalisations échantillons ou prototypes ;
- test de produit ;
- décision finale de lancement.

Réponse : Le développement de nouveaux produits au niveau de l'ENIEM se fait en interne par ses propres ingénieurs que se soit pour les nouveaux produits en SKD ou CKD (l'entreprise fait du montage) par souci de la réduction des droits de douanes qui sont de l'ordre de 05 % avec une intégration au niveau des ateliers , ou l'amélioration des produits existant ou entièrement les nouveaux produits.

6- Quel est le taux de réussite du lancement de nouveaux produits au cours de ces dernières années ?

Réponse : Il ya une satisfaction dans le lancement de nouveaux produits au cours de ces dernières années.

7- Combien de projets de lancement de nouveaux produits avez-vous en préparation ?

Réponse : Nous avons cinq projets de lancement de nouveaux produits ; il s'agit de nouveaux : congélateur petit modèle, réfrigérateur grand modèle qui

remplacera le 300 D , réfrigérateur solaire, congélateur solaire et nouveau chauffage à gaz naturel.

8 - Constatez-vous une accélération du besoin de nouveaux produits ?

Réponse : Face à la multiplicité des produits sur le marché, le client cherche sans cesse de nouveaux produits sur le marché, on enregistre une augmentation continue des ventes de nouveaux produits est c'est le cas pour le réfrigérateur NO FROST (ce dernier est muni d'un système de refroidissement qui empêche la formation de la glace à l'intérieur de l'appareil).

9- Quel est l'importance du lancement de nouveaux produits ?

Réponse : L'importance que revêt le lancement de nouveaux produits est multiple :

- L'importance commerciale par l'augmentation des parts de marché ;
- l'importance financière par l'augmentation du volume des ventes en valeur ;
- la satisfaction en permanence du client par la diversification des produits.

10- Comment vous différenciez de vos concurrents sur le plan produit :

- Au niveau de la gamme ;
- Au niveau des produits eux- même.

Réponse : La différenciation se fait au niveau de la gamme, si l'entreprise fait des améliorations sur un produit, c'est toute la gamme du produit qui sera concernée.

11-Votre entreprise est-elle dans un ou plusieurs secteurs d'activités se caractérisent par :

- des efforts de recherche /développement très important ?;
- des efforts de recherche /développement moyens ?
- des efforts de recherche /développement faibles ?

Réponse : La recherche et développement au niveau de l'ENIEM est quasi inexistante, l'entreprise est dépourvue de la direction de recherche et développement ce qui constitue un handicap pour l'entreprise ; cette dernière se

contente d'un département développement produit qui est insuffisant pour l'entreprise qui aspire à devenir leader de l'industrie de l'électroménager et de ce fait concurrencer les géants mondiaux de l'électroménager.

12- Le travail de recherche /développement porte - il sur :

-L'amélioration de produits existants ?

-la création de nouveaux produits ?

-l'amélioration des procédés de fabrication ?

-la mise au point de nouvelles technologies ?

-tous ces aspects ensembles ?

Réponse : La recherche est quasi inexistante au niveau de l'ENIEM. Le développement porte sur l'amélioration de produits existants et la création de nouveaux produits.

13- Comment est organisé votre travail de recherche/ développement ?

- Un service interne spécialisé de recherche /développement ?;
- la direction technique ?;
- conseil ou laboratoire externe ?.

Réponse : L'entreprise ENIEM dispose d'un département technique qui a pour objectif l'amélioration des produits existants et le développement de nouveaux produits.

14- Pouvez- vous quantifier cet effort au cours des trois dernières années ?

- Nombre de nouveaux produits mis au point ;
- sommes dépensées en frais de recherche/ développement ;
- en pourcentage du chiffre d'affaires HT.

Réponse : Ces dernières années, l'entreprise travaille sur cinq nouveaux produits.

NB : Les sommes dépensées en frais de développement et le pourcentage du chiffre d'affaires non communiquées.

15- Quels sont vos projets à court et moyen terme ?

- Objectifs de nouveaux produits ;
- budgets de recherche /développement.

Réponse : Nos projets portent essentiellement sur le développement de nouveaux produits pour satisfaire notre clientèle et de faire face à l'environnement concurrentiel dans lequel évolue l'entreprise.

16 – Cet effort vous parait –il suffisant par rapport :

- A vos objectifs commerciaux ;
- a ce qui est réalisé par vos concurrents.

Réponse : L'entreprise travaille en fonction des moyens dont elle dispose. Notre souci est d'augmenter nos parts de marché sur toutes les gammes de nos produits et de surpasser nos concurrents.

17 – Qu'elle est votre conception de la qualité ?

- Une contrainte supplémentaire (un cout) ;
- une véritable chance pour l'entreprise.

Réponse : Notre souci permanent est de vendre à nos clients des produits de qualité irréprochable. Face à un environnement caractérisé par une intense concurrence, la qualité est un facteur clé de succès pour toute entreprise désirante de gagner la bataille de la compétitivité.

18- En fonction de ce qui précède, comment concevez votre action dans ce domaine :

- En déléguant cette responsabilité à un service spécialisé de control qualité ?
- en insufflant l'esprit qualité à tous les niveaux et à tous les stades de la fabrication depuis la conception du produit jusqu'à la livraison ?

Réponse : La qualité dans l'entreprise est devenue une culture et ancrée dans l'esprit des travailleurs, en insufflant à tous les niveaux et à tous les stades de la fabrication depuis la conception du produit jusqu'à la livraison ; l'aspect qualité peut acquérir des parts de marché pour l'entreprise ayant de la réputation du

point de vue qualité de ses produits (le cas des climatiseurs) , comme il peut lui perdre des parts de marché si les produits ne sont pas conforme et de mauvaise qualité.

19 – Que pensez-vous des concepts zéro défaut et qualité totale ?

Réponse : Nous essayerons constamment la production de produits de bonne qualité qui répondent aux normes et la satisfaction des clients.

20- Connaissez-vous le cout de la non qualité (déchets, rebuts, retours clients, réclamations et mise en jeu des garanties) ?

Réponse : Au niveau de l'entreprise, on calcule le cout du non qualité de tout ce qui rentre dans le processus de la fabrication.

21- Avez-vous un plan et des objectifs à court et moyen terme, pour améliorer la qualité de fonctionnement des services et ateliers ?

Réponse : L'amélioration de la qualité de fonctionnement des services et ateliers est une préoccupation permanente des responsables de l'entreprise ; par ce qu'il s'agit du lieu de création de la valeur pour l'entreprise.

22- Pensez-vous qu'il y ait une relation directe entre qualité des produits et :

- Compétence du personnel ;
- conscience professionnelle.

Réponse : La qualité des produits est fondamentalement liée par la compétence des travailleurs, ajouter à cela, la conscience professionnelle de ces derniers qui jouent un rôle important dans le processus de fabrication ; par exemple la négligence dans un poste de la chaine de fabrication entrainera l'arrêt de toute la chaine de production ce qui répercutera négativement sur le processus de production.

23- Si oui, quelles actions particulières avez-vous réalisées à ce niveau (formation, promotion, sensibilisation) ?

Réponse : La formation du personnel est une exigence de l'heure pour toute entreprise évoluant dans une industrie ou secteur où la compétition entre concurrents est accrue ; de ce fait, des cycles de formation sont organisés au

niveau de l'entreprise au profit des travailleurs afin de maitriser et de se perfectionner dans les techniques de production, et à fin de motiver ses travailleurs, l'entreprise fait des promotions au profit de ses ouvriers, ajouter à cela , des actions de sensibilisations sont effectués au niveau des sites de productions entre les travailleurs.

24- Quels sont les résultats des cinq dernières années ?

Réponse : Après l'assainissement financier de 2009, l'entreprise ENIEM réalise des bénéfices et sa trésorerie actuelle lui permet des investissements ultérieurs.

25- La situation de la trésorerie actuelle vous permet de développer de nouveaux produits ?

Réponse : Oui, la trésorerie actuelle nous permet de développer de nouveaux produits qui sont un impératif fondamental face à une exacerbation de la concurrence et satisfaire notre clientèle qui est notre souci permanent.

26 – Qu'elle place occupe le département marketing par rapport aux autres fonctions de l'entreprise ?

Réponse : Le département marketing occupe une place importante dans la stratégie globale de l'entreprise ; il contribue à l'augmentation des ventes de l'entreprise ainsi à l'image et à la réputation de l'entreprise en général et ses produits en particulier.

27 – En quoi consistent les efforts de marketing pour les produits de l'ENIEM ?

Réponse : Les efforts de marketing pour les produits de l'ENIEM se font à travers la publicité et sur tous les canaux.

28- Comment évaluez-vous cet effort ?

- Faible- moyen-Fort.

Réponse : L'effort de marketing au niveau de l'ENIEM est important, l'entreprise mobilise toutes les ressources nécessaires en vu de satisfaire ses clients sur tous les plans et s'accaparer des parts de marché.

29 – Qu'elle relation entre le marketing et les ventes de produits ?

Réponse : Le marketing fait augmenter les ventes de produits en quantités et en valeurs ce qui représente l'un des objectifs essentiels de l'entreprise.

30- Qu'elle est la part de marché que détient l'ENIEM sur le marché national ?

Réponse : Un chiffre n'a été donné par les responsables de l'ENIEM, vu que l'étude est difficile à réaliser ; elle demande beaucoup de moyens.

31- Est-ce que l'ENIEM exporte ses produits ?

Réponse : Actuellement l'entreprise exporte vers le Mali et le Niger mais avec de petites quantités.

32- En qu'elles quantités et valeurs ces trois dernières années ?

Réponse : Les quantités exportées ces dernières années non communiquées par les responsables de l'ENIEM.

33- Est ce que le marché national est suffisamment approvisionné ?

Réponse : En matière d'approvisionnement, ENIEM essaye de satisfaire le marché national en produits électroménagers mais il arrive parfois qu'il y ait des ruptures de stocks sur un produit qui est demandé durant une saison ; exemple les climatiseurs durant la période d'été.

34- Quel est le taux réussite du lancement des nouveaux produits ?

Réponse : Tous les nouveaux produits lancés par l'ENIEM ont connu un succès, ce qui prouve que la stratégie de l'ENIEM à la hauteur des besoins de ses clients et ce grâce à l'effort marketing mis en place par la connaissance des besoins de sa clientèle.

35- Est-ce qu'il y a des études de marché effectuées ces dernières années concernant les produits de l'ENIEM ?

Réponse : L'entreprise ENIEM fait des enquêtes concernant ses produits.

36- Quel est le taux d'équipement des ménages pour les produits électroménagers ?

Réponse : Le taux exact d'équipement des ménages pour les produits électroménagers est inconnu par les responsables de l'ENIEM.

37- Qu'elle est la position des produits de l'ENIEM sur le marché national (rapport qualité / prix) ?

Réponse : Pour certains produits les prix sont abordables pour les ménages tels que les réfrigérateurs et cuisinières, et un petit peu chère pour les autres produits.

38- Quel est le taux de croissance du marché de l'ENIEM ?

Réponse : Le taux de croissance du marché de l'ENIEM varie de 05 à 10 % par An.

39- Quels sont les objectifs de l'ENIEM ?

Réponse : L'ENIEM aspire à devenir leader de l'électroménager au niveau national et même de pénétrer le marché international, augmenter ses parts de marché face à l'exacerbation de la concurrence, être à l'écoute de ses clients, la disponibilité de ses produits et avec un rapport prix/ qualité meilleur que les concurrents, développer de nouveaux produits pour satisfaire ses clients… etc.

40- Quels sont les moyens de communication et leurs couts ?

Réponse : Les moyens de communication sont la radio, la télévision et la presse écrite.

41- Est-ce que la publicité représente un cout pour l'entreprise ?

Réponse : La publicité coute chère à l'entreprise et représente 50% du budget du marketing.

Résumé :

Dans un environnement instable caractérisé par une exaçerbation de la concurrence, les entreprises doivent disposer de ressources telles que les ressources financières, humaines, techniques et organisationnelles …etc., ainsi que des compétences stratégiques nécessaires pour faire face aux menaces et incertitudes de l'environnement.

Dans une industrie telle que l'industrie de l'électroménager où le marché de l'électroménager est porteur, la concurrence est très rude ; le nombre de concurrents augmente de plus en plus, l'offre en produits électroménagers est diversifiée, des clients de plus en plus exigeants, de ce fait la réactivité des entreprises doit se faire en temps opportun.

Dans ce contexte, les entreprises doivent faire face à cette concurrence féroce en introduisant sur le marché des nouveaux produits compétitifs, être à l'écoute des clients, satisfaire les consommateurs, un service après vente de qualité, un réseau de distribution performant….etc. et ce en mobilisant toutes les ressources dont dispose l'entreprise ainsi que ses compétences stratégiques.

Il est intéressant d'analyser dans ce contexte le rôle des ressources et compétences stratégiques dans le développement de nouveaux produits au sein de l'entreprise ENIEM.

ملخـــص:

في ظل المنافسة الشديدة، المؤسسات في حاجة ماسة إلى استغلال كل مواردها سواء كانت مالية، بشرية، تقنية وتنظيمية إلى جانب مهاراتها الإستراتجية اللازمة لمواجهة المنافسة.

ككل صناعة، صناعة الأجهزة الكهرومنزلية أين المنافسة فيها شديدة، حيث عدد المتنافسين في تزايد مستمر مما أدى إلى زيادة العرض في المنتجات الكهرومنزلية، تنوع في الزبائن الواجب إرضاءهم وذلك بتوفر منتوج يتناسب ومتطلباتهم فبالتالي استجابة المؤسسات يجب أن يكون في الوقت المناسب.

في هذا السياق، المؤسسات تواجه وضعا صعبا من أجل إرضاء زبائنها و الاستماع إلى متطلباتهم و ذلك بجودة خدمة ما بعد البيع، شبكة توزيع فعالة، منتجات جديدة تتماشى مع متطلبات الزبائن من خلال إستغلال جميع الموارد المتوفرة عند المؤسسة و كذا مهاراتها الإستراتجية.

بهذا الصدد نهتم بتحليل دور الموارد و المهارات الإستراتيجية في تطوير منتجات جديدة في المؤسسة الوطنية للمواد الكهرومنزلية بتيزي وزو.