

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

**UNIVERSITE MOULOUD MAMMARI DE TIZI-OUZOU**  
**Faculté des sciences commerciales, économiques et de gestion**  
**Département des sciences économiques**

# **MÉMOIRE**

**En vue de l'obtention du diplôme de Magister**  
**en sciences économiques**  
**Option : Gestion des entreprises**

## **THÈME**

**L'impact de l'ouverture économique et de la concurrence**  
**sur l'industrie de l'électroménager en Algérie.**  
**(Cas de l'ENIEM)**

**Encadré par :**  
Dr GUENDOUDI Brahim

**Réalisé et présenté par :**  
DAHMOUNE Fatiha

**Membres du jury**

Président : Mr OUKACI Kamel, maître de conférence/A. Université de Béjaia  
Rapporteur : Mr GUENDOUDI Brahim, maître de conférence/A. UMMTO  
Examineurs : Mme AISSAT Amina, maître de conférence/A. UMMTO  
Mme MELBOUCI Lila, Maître de conférence/B. UMMTO

**Date de soutenance**

# Remerciements

Mes remerciements vont tout d'abord au Docteur GUENDOUZI BRAHIM, mon encadreur, qui par son aide et conseils a contribué à l'aboutissement de ce travail.

Aux membres du jury pour avoir accepté d'évaluer ce travail.

A mademoiselle SAIDANI FATIHA, chef de département commercial à l'ENIEM pour l'aide précieuse qu'elle m'a apporté et à travers elle, mes remerciements vont aussi à toutes les personnes ayant facilité mon enquête au sein de cette entreprise et en particulier : Mr BOUNAR YUCEF, Mr NAIT DJOUDI et Mr IKENE.

A tous les membres de ma famille qui m'ont toujours soutenu.

A tous les enseignants qui se sont succédés durant mon cursus, sans lesquels je n'aurai pu atteindre mes objectifs.

# Dédicaces

- A la mémoire de mon père
- A ma mère
- A tous mes frères et sœurs
- A ma nièce ASMA
- A mon amie HAMMID Dehbia
- A tous mes ami(e)s

# Sommaire

<b>Introduction générale</b>	01
<b>Première partie : Analyse des conditions de base et de la structure de l'industrie de l'électroménager en Algérie</b>	07
<b>Premier chapitre : Aspects théoriques sur l'analyse de la concurrence et de l'industrie</b>	08
<b>Section 1- La concurrence : Définition et approches analytiques</b>	09
<b>Section 2- Le paradigme SCP : Un outil adapté à l'analyse de la concurrence et de l'industrie</b>	18
<b>Deuxième chapitre : Les conditions de base de l'industrie de L'électroménager en Algérie</b>	41
<b>Section 1- Le cadre institutionnel : Libéralisation du commerce extérieur et institutionnalisation de la concurrence</b>	42
<b>Section 2- les caractéristiques de l'offre et de la demande</b>	57
<b>Troisième chapitre : La structure de l'industrie de l'électroménager en Algérie</b>	71
<b>Section 1- L'offre de produits électroménagers en Algérie</b>	72
<b>Section 2- Analyse de la dynamique concurrentielle</b>	84
<b>Deuxième partie : L'ENIEM face au nouveau contexte économique et concurrentiel : Stratégie et performance</b>	96
<b>Premier chapitre : Présentation de l'ENIEM et analyse de sa position concurrentielle</b>	97
<b>Section 1- Présentation de l'ENIEM</b>	98
<b>Section 2- Analyse de la position concurrentielle de l'ENIEM</b>	106
<b>Deuxième chapitre : Analyse des actions stratégiques de l'ENIEM face au nouveau contexte économique et concurrentiel</b>	115
<b>Section 1- Analyse de la stratégie globale de l'ENIEM</b>	116
<b>Section 2- La stratégie d'activité, la politique qualité et la politique commerciale de l'ENIEM</b>	122
<b>Troisième chapitre : Analyse de la performance de l'ENIEM</b>	132
<b>Section 1- Analyse de la performance au niveau physique et marchand</b>	133
<b>Section 2- Analyse de la performance financière</b>	146
<b>Conclusion générale</b>	157
<b>Liste des tableaux, figures et abréviations</b>	
<b>Bibliographie</b>	
<b>Annexes</b>	

# **INTRODUCTION GENERALE**

## **Introduction générale**

La concurrence est reconnue par beaucoup de courants théoriques comme « la meilleure forme de l'organisation des relations économiques »<sup>1</sup>.

La meilleure forme de la concurrence qui doit permettre une allocation optimale des ressources et assurer le bien être de l'individu a fait l'objet de plusieurs contributions théoriques, parfois même contradictoires.

Aujourd'hui, par l'ouverture des économies, la concurrence est souvent qualifiée de « mondiale » mais aussi de « vive ». Dans ce contexte, les positions concurrentielles ne sont pas stables, elles font l'objet de mutations continues et imprévues.

L'Algérie, au lendemain de son indépendance, a choisi un modèle d'économie centralisée où l'Etat s'est substitué au marché dans l'organisation des relations économiques. L'objectif était de parvenir à réaliser une autre indépendance sur le plan économique.

Un grand programme d'industrialisation a été tracé à cet effet. Il s'agissait de construire de grandes entreprises publiques dans les différentes activités économiques. Ce programme était financé principalement par les recettes des hydrocarbures mais aussi par les emprunts extérieurs.

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

Sous contrainte de la diminution de ses ressources en devises, l'Algérie a opté pour la transition à l'économie de marché. Cette transition s'est concrétisée par la mise en place d'un nouveau cadre institutionnel favorable à l'ouverture économique et à l'adoption du principe de la concurrence pour toutes les activités économiques.

Les entreprises publiques créées pour être des monopoles dans les activités dans lesquelles elles opéraient doivent désormais faire face à un nouveau contexte économique et concurrentiel. Il ne s'agit pas uniquement pour elles de faire face aux menaces introduites par ce dernier mais aussi exploiter les opportunités qu'il offre, surtout que le processus de transition a été accompagné par la promulgation de la loi

---

<sup>1</sup> Morvan.Y « Fondements de l'économie industrielle », Ed Economica, 1990. P 170.

88-01 relative à l'autonomie de ces entreprises publiques (Loi n° 88-01 du 12 janvier 1988 portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques).

L'entreprise autonome est soumise à la contrainte de rentabilité, en contre partie elle dispose de l'ensemble des leviers économiques de gestion suivants :

- Elle peut élaborer sa stratégie à travers un plan à moyen terme ;
- Elle dispose de la liberté de fixer les prix et de choisir son réseau de distribution et ses fournisseurs ;
- Elle gère elle-même la relation d'emploi.

Il faut noter que ces changements n'ont pas eu le même effet sur toutes les industries et sur les entreprises publiques qui les composaient au départ. Deux cas extrêmes sont à distinguer : Le cas des entreprises qui sont tout simplement disparues et le cas des entreprises qui existent encore en gardant leur position dominante. Entre ces deux cas, nous distinguons une autre catégorie d'entreprises qui luttent pour survivre et s'adapter au changement.

Les entreprises de l'industrie de l'électroménager, qui fera l'objet d'étude de notre travail, font partie de cette dernière catégorie.

### **Problématique**

La construction d'une industrie de l'électroménager a débuté en Algérie dans les années soixante dix par la création de la SONELEC (société nationale de fabrication et de montage du matériel électrique). La restructuration organique de cette dernière en 1983 a donné lieu à la naissance de plusieurs autres entreprises publiques dont l'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM) qui a dominé pendant longtemps cette industrie.

Aujourd'hui, la configuration de cette industrie a changé et de nouvelles règles de jeux s'imposent à ses acteurs. L'ENIEM, malgré sa taille qui demeure grande, voit ses parts de marché régresser et sa survie menacée.

L'objectif de ce travail est l'analyse de l'impact de l'ouverture économique et de la concurrence sur l'industrie de l'électroménager en Algérie.

Les questions auxquelles nous allons essayer de répondre dans ce travail sont les suivantes :

- 1) Quelle est la nouvelle structure de l'industrie de l'électroménager en Algérie et quels sont ses déterminants ?
- 2) Quelle est l'influence de l'ouverture économique et de la concurrence sur le comportement de l'ENIEM ?
- 3) Est-ce que la performance de l'ENIEM résulte uniquement du changement de son environnement économique et concurrentiel ?

### **Hypothèses**

- 1) L'ouverture économique et l'adoption du principe de concurrence dans le déroulement des activités économiques ont joué en faveur de la multiplication des opérateurs de l'industrie de l'électroménager en Algérie : Producteurs et importateurs.
- 2) Sous l'effet de la contraction de ses ressources financières, l'ENIEM a adopté un comportement « défensif » qui lui a permis, tant bien que mal, de s'adapter au nouveau contexte économique et concurrentiel.
- 3) La performance de l'ENIEM s'explique par le changement de son environnement externe mais aussi par d'autres facteurs liés à son fonctionnement interne.

### **Intérêt du thème**

Nous pouvons situer l'intérêt de l'analyse de l'impact de l'ouverture économique et de la concurrence sur l'industrie de l'électroménager en Algérie à plusieurs niveaux :

- L'industrie, dans le monde, continue d'occuper une place importante dans l'activité économique et même dans l'emploi. Aussi, sa part dans les échanges extérieurs demeure supérieure ;
- En Algérie, un tissu industriel a été construit à partir des années 70 et a nécessité des dépenses importantes. Sa conservation et son développement se heurte aujourd'hui à des contraintes diverses qu'il convient d'identifier. En effet « la désindustrialisation, continue depuis les années 80, est un fait

incontestable en Algérie...En 2004, l'indice de la production industrielle a perdu 38 points par rapport à 1989 »<sup>2</sup> ;

- L'industrie de l'électroménager, en plus de l'emploi direct qu'elle génère, se situe à l'aval de plusieurs autres industries (industrie métallurgique, industrie plastique, industrie électronique,...) et peut ainsi stimuler le processus de développement des activités de sous-traitance. Elle peut aussi contribuer à l'amélioration de la balance commerciale du pays : Diminution de la facture d'importation et développement des exportations hors hydrocarbures ;
- Aujourd'hui, l'industrie de l'électroménager en Algérie résulte de la coexistence des entreprises privées et des entreprises publiques. Ces dernières ont vécu le processus de transition vers l'économie de marché et elles continuent d'exister et de préserver un nombre important d'emplois. C'est le cas de l'ENIEM qui a constitué encore un pôle de développement pour la Wilaya de Tizi Ouzou.
- L'analyse du fonctionnement de l'industrie est une démarche préalable à toute stratégie qui pourra être développée par ses acteurs : Entreprises, Etat, etc.

### **Méthodologie**

Etant donné que l'objectif principal de ce travail est l'analyse de l'industrie de l'électroménager en Algérie, nous avons choisi de suivre la démarche préconisée par l'école de l'économie industrielle classique à savoir le paradigme SCP : structure / comportement / performance. Beaucoup d'auteurs considèrent que ce dernier demeure le principal pourvoyeur de concepts en matière d'analyse de l'industrie et de la concurrence. En effet, ce paradigme intègre tous les éléments nécessaires à l'exploration et à la compréhension d'une industrie.

---

<sup>2</sup> Benabdallah. Y « L'économie algérienne entre réformes et ouverture : Quelle priorité ? ». Communication au colloque sur « Les enjeux économiques, sociaux et environnementaux de la libéralisation des pays du Maghreb et du Proche Orient ». Rabat-Maroc. 2007. P01.

Notre travail se situe ainsi dans un cadre méso économique. En effet, le fonctionnement de toute industrie est dépendant de son insertion dans l'économie globale et du comportement de ses acteurs.

L'économie globale dans laquelle s'insère l'industrie de l'électroménager en Algérie n'est plus une économie centralisée mais une économie de marché. Le comportement et les performances de ses acteurs (notamment les producteurs) ont aussi subi des changements. Nous avons choisi d'illustrer ce fait par l'analyse du cas de l'ENIEM.

Notre travail s'est heurté cependant au manque d'études quantitatives sur cette industrie, ce qui constitue aussi une faiblesse pour les entreprises activant dans ce domaine.

Les données qui nous ont permis de mener à bien ce travail proviennent :

- De la recherche bibliographique ;
- De l'exploitation des documents de l'ENIEM ;
- Des entretiens semi-directifs avec certains cadres de l'ENIEM.

Nous avons structuré notre travail en deux parties :

- La première partie sera consacrée à l'analyse des conditions de base de l'industrie de l'électroménager en Algérie et de sa nouvelle structure. Nous allons traiter préalablement les aspects théoriques relatifs à l'analyse de la concurrence tout en privilégiant le paradigme SCP développé par l'école de l'économie industrielle classique.
- La deuxième partie sera consacrée à l'étude du comportement développé par l'ENIEM afin de faire face au nouveau contexte économique et concurrentiel et à l'étude de sa performance.

## **PREMIERE PARTIE**

# ***Analyse des conditions de base et de la structure de l'industrie de l'électroménager en Algérie***

## **Introduction à la première partie**

Les entreprises algériennes sont passées brutalement d'un environnement stable, dans lequel elles étaient chargées de satisfaire la demande nationale et de participer à la réalisation des objectifs économiques et sociaux de l'Etat, à un environnement instable où il faut être compétitif pour survivre.

Les entreprises de l'industrie de l'électroménager n'ont pas été épargnées par ce mouvement. Désormais, elles doivent faire face à un nouveau cadre institutionnel régissant l'activité économique, à de nouvelles caractéristiques de l'offre et de la demande ainsi qu'aux différentes forces concurrentielles qui animent cette industrie.

L'objectif de cette partie est d'abord d'essayer d'éclaircir le concept de concurrence car c'est son adoption comme principe de fonctionnement des activités économiques en Algérie qui est à l'origine de toutes les mutations dont nous avons parlé plus haut. En suite, nous allons essayer de comprendre particulièrement les mutations connues par l'industrie de l'électroménager en Algérie.

Cette partie est composée de trois chapitres :

- Le premier chapitre portera sur une revue de la littérature sur la concurrence et la présentation du paradigme SCP (Structure / Comportement / Performance) qui est en effet un outil bien adapté à l'analyse de l'industrie et de la dynamique concurrentielle.
- Le deuxième chapitre portera sur l'analyse des conditions de base de l'industrie de l'électroménager en Algérie.
- Le troisième chapitre portera sur l'analyse des caractéristiques structurelles et concurrentielles de l'industrie de l'électroménager en Algérie.

## **PREMIER CHAPITRE**

### ***Aspects théoriques sur l'analyse de la concurrence et de l'industrie***

## **Introduction**

La concurrence est la pierre angulaire de l'économie de marché. Veiller à sa promotion et son bon fonctionnement garanti une meilleure organisation des relations économiques.

La concurrence a suscité l'intérêt dans différentes disciplines : droit, économie et gestion. Ceci a donné des analyses et des définitions diverses de ce concept de concurrence.

L'objectif de ce chapitre est de revoir les approches analytiques de la concurrence, tout en privilégiant le paradigme Structure / Comportement / Performance (SCP) développé en économie industrielle.

En effet ce paradigme demeure encore, pour beaucoup d'auteurs, d'une grande utilité en matière d'analyse de l'industrie et de la concurrence qui prévaut au sein de celle-ci.

## **Section 1) La concurrence : Définitions et approches analytiques**

Des définitions diverses, parfois même contradictoires, sont données au concept de concurrence.

Ces définitions ont des implications sur les modes d'appréhension du fonctionnement de l'industrie et des marchés et sur le mode d'organisation des relations économiques.

### **1-1) Essais de définition de la concurrence**

La concurrence est un concept difficile à appréhender tant que :

- les éléments à prendre en considération dans sa définition sont nombreux ;
- les conceptions de la concurrence véhiculées par les approches développées dans les disciplines de l'économie, de gestion et même de droit sont multiples ;
- la concurrence s'analyse comme une question de société, de marché ou de vie des entreprises.

Si on se réfère au dictionnaire de la langue française [Le Petit Robert], nous trouvons que le mot « concurrence » apparaît en 1891 et désigna « une rencontre entre plusieurs individus ». Cette acception a connu des évolutions pour désigner (1559) « la rivalité entre plusieurs personnes poursuivant un même but ». Puis, au milieu du 18<sup>ème</sup> siècle, et selon le même dictionnaire, le mot dans sa conception courante trouva sa définition moderne : « le rapport entre producteurs et commerçants qui se disputent une clientèle. ».

Par ailleurs, le vocabulaire français (contrairement à la langue anglaise) distingue les mots de « compétition » et « de concurrence ». « Une compétition se déroule dans un temps défini et débouche sur un résultat précis et qui départage un gagnant et un perdant. La concurrence se présente statistiquement plutôt comme une suite de batailles et de résurrections »<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Bienaymé.A « de nouvelles approches de la concurrence ». Ed Economica. 2002. p31.

En économie, particulièrement dans la théorie classique, « la concurrence est un comportement dynamique par lequel les individus tentent de pousser leurs avantages et de l'emporter sur leurs rivaux »<sup>4</sup>.

Suivant cette conception, la promotion de la concurrence est liée à la réunion d'un certain nombre de conditions :

- Assurer la liberté d'entreprendre, la liberté de travail et celle du commerce ;
- L'existence de nombreux compétiteurs ;
- La limitation des corporations.

Paradoxalement, cette acception de la concurrence, dans laquelle la « rivalité » revêt une grande importance, a été peu à peu dénaturée par la théorie économique standard. Pour cette dernière, la concurrence est qualifiée de pure et parfaite : pure de tout élément de monopole et parfaite car tous les acteurs disposent d'une information complète et gratuite de façon à prendre les bonnes décisions et faire jouer la concurrence.

La concurrence est liée ainsi à une forme particulière de marché où sont réunies un ensemble de conditions :

- Atomicité du marché : Ni les acheteurs, ni les vendeurs ne peuvent individuellement influencer le prix auquel le produit peut être acheté ou vendu.
- Homogénéité du produit : Toutes les entreprises vendent un produit identique. Les consommateurs considèrent que les produits fournis par les différentes entreprises sont les mêmes. Ils sont donc indifférents à l'origine du produit ;
- Libre entrée et sortie sur le marché : Les entreprises peuvent pénétrer un marché et le quitter, sans avoir à supporter de dépenses particulières.
- Transparence du marché : Les acheteurs et les vendeurs disposent de toutes les informations utiles concernant le marché. Ils connaissent en particulier le prix et la qualité du produit ;
- Substituabilité parfaite des facteurs de production : Le travail et le capital sont parfaitement substituables.

---

<sup>4</sup> .Glais.M « économie et gestion », in encyclopédie économique. Ed Economica 1990. Page 217

Par opposition à cette théorie, « des auteurs comme (Menger 1871, Schumpeter 1912, Hayek 1948, Kirzner 1973,...) considèrent la concurrence comme un processus continu de déséquilibre »<sup>5</sup>. Ces déséquilibres sont engendrés par la découverte permanente de nouvelles opportunités productives et de marché.

Cette conception de la concurrence, semble mieux refléter les faits économiques modernes. Il faut noter cependant que les auteurs utilisent des qualificatifs différents pour caractériser cette concurrence qui s'éloigne de la concurrence pure et parfaite : concurrence réelle, concrète, contemporaine, etc. Celle-ci «se caractérise principalement par la permanence du mouvement, les unités économiques se mettant en action dans l'objectif d'améliorer leur position ou d'attaquer celle des adversaires, toute situation étant sujette à révision »<sup>6</sup>.

Il faut noter qu'une relation existe entre ces modes de représentation de la concurrence et les modes d'appréhension du fonctionnement de l'industrie et des marchés.

## **1-2) L'évolution des approches analytiques de la concurrence en économie**

« Il serait difficile d'imaginer aujourd'hui une branche de la science économique qui ne fasse intervenir à un moment ou un autre de son élaboration théorique une réflexion sur le thème de la concurrence »<sup>7</sup>. En effet, « l'analyse de la concurrence a constitué depuis toujours un thème central et constitutif de la science économique »<sup>8</sup>. Revoir toutes les théories élaborées à ce sujet est une tâche difficile, donc nous allons essayer de présenter certaines d'elles afin de :

- mieux comprendre les acceptions de la concurrence déjà évoquées ;
- Appréhender les concepts qui vont nous guider dans la suite de ce travail.

---

<sup>5</sup>KRAFT.J « Le processus de concurrence », Ed Economica, 1999.

<sup>6</sup> Benzoni. L, Arena. R, De Bandt.J, « Traité d'économie industrielle », Ed Economica, 1991. p502

<sup>7</sup> IDEM. P 396.

<sup>8</sup> IDEM. P 396.

### **1-2-1) la concurrence dans la théorie classique**

« C'est à Adam Smith qu'on attribue les premières analyses systématiques des avantages de la concurrence »<sup>9</sup>.

Ainsi, dans la pensée classique, la concurrence est considérée comme une institution sociale favorable à l'intérêt générale. « En effet, en tenant de l'emporter sur ceux qui comme lui, cherchent à s'approprier le plus grand profit, l'entrepreneur était censé participer à un processus permanent dispensateur de deux biens faits pour l'humanité : l'allocation optimale des ressources et l'annulation des superprofits »<sup>10</sup>.

Dans cette vision, la concurrence est liée à un comportement dynamique par lequel les agents économiques poursuivent librement leurs intérêts individuels au détriment de leurs rivaux. Cette libre concurrence permet de déterminer sans arbitraire les prix et les quantités échangées et assurer ainsi le bon fonctionnement de l'économie.

Pour assurer le bon déroulement de ce processus il faut rejeter tous les éléments qui peuvent contraindre le déroulement de ce processus : positions monopolistiques, prix administrés, etc.

### **1-2-2) La concurrence dans la théorie néoclassique**

Contrairement à l'école classique qui visait la société en général dans l'explication de la concurrence, l'école néoclassique s'est basée plutôt sur l'étude des marchés. Dans ce cadre, une nouvelle théorie de la concurrence s'est progressivement développée : la concurrence pure et parfaite (CPP).

C'est L.Walras et V.Pareto qui ont le plus contribué à la formulation des conditions qui mènent vers cette forme de concurrence. En effet ces deux auteurs conçoivent l'économie en termes d'équilibre général et d'optimum social.

L'équilibre est atteint lorsqu'il est simultanément sur tous les marchés et cette simultanéité ne peut se produire que dans un cadre de CPP. Dans ces conditions l'optimum de Pareto reflète l'allocation optimale des ressources vers laquelle doit tendre une économie ou un marché.

---

<sup>9</sup> Morvan.Y, Op Cit. P 170.

<sup>10</sup> GLAIS.M, Op Cit. P217

En effet, l'équilibre sur un marché résulte de la confrontation de l'offre et de la demande. Il est caractérisé par un prix égalisant l'offre et la demande. Les échanges se font alors à ce prix. A long terme, au fur et à mesure que des entreprises attirées par un profit positif entrent sur le marché, le prix d'équilibre tend vers le coût minimum du coût moyen de production du bien.

Dans la théorie néoclassique on considère trois marchés : le marché des biens et services, le marché du travail et le marché des capitaux. L'équilibre général est la condition du fonctionnement optimal des marchés.

L'optimum parétien fait référence à une situation d'équilibre telle que l'amélioration supplémentaire du bien être d'un individu ne peut plus se faire sans la dégradation du bien être d'un autre individu.

La concurrence pure et parfaite renvoie à une structure spécifique de marché où sont réunies les conditions que nous avons déjà citées plus haut (voir page 10).

Ce modèle de CPP fût soumis très tôt à de vives critiques, ces dernières sont centrées globalement sur :

- Le manque de réalisme de ce modèle : Les marchés ne fonctionnent pas selon les règles dictées par celui ci ;
- La remise en cause de la conception de la concurrence sous-jacente à ce modèle : la concurrence permet de caractériser un état particulier des affaires. Ce faisant l'accent est mis sur la structure de marché, en l'occurrence un marché parfaitement concurrentiel.

En réaction à ces insuffisances, certains auteurs, tout en restant dans le cadre de la théorie néoclassique, ont essayé d'élaborer des modèles de concurrence plus proches de la réalité : modèles de concurrence imparfaite.

### **Les modèles de concurrence imparfaite**

« Se sont les travaux de E.H.Chamberlin et J.Robinson et eux seuls qui ont défié la dominance du modèle de CPP, en mettant en avant que le manque de réalisme de ce modèle le rendait incapable d'expliquer les prix du monde réel »<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Kraft.J, Op. Cit. P17.

En effet ces deux auteurs ont été les premiers à s'intéresser aux autres modèles de concurrence : concurrence imparfaite pour J.Robinson et concurrence monopolistique pour E.H.Chamberlin.

L'imperfection de la concurrence renvoie à la violation d'au moins une des hypothèses fondamentales de la CPP.

Le concept de concurrence monopolistique formalise une situation de marché dans laquelle les produits offerts sont d'imparfaits substitués les uns des autres.

Cependant, il faut souligner l'importance de la contribution de A.Cournot dans la théorisation des formes de la concurrence avant même l'essor du modèle de CPP. Il s'intéressa aux situations de monopoles, d'oligopoles, de duopoles et de concurrence indéfinie (qui est devenue par la suite concurrence pure et parfaite).

### **1-2-3) La concurrence dans l'économie industrielle**

« L'économie industrielle est la branche de la théorie économique qui se donne pour objet l'étude de fonctionnement dynamique de l'industrie, sous l'influence de son environnement et des comportements stratégiques des firmes qui la composent. »<sup>12</sup>.

La réflexion autour de la question de la concurrence a toujours été donc une question centrale pour cette école : l'objectif est de mesurer l'écart entre le monde réel et la théorie économique standard et de proposer une classification des structures de marché.

Pour comprendre l'évolution de cette réflexion, une distinction entre deux courants de cette école est nécessaire : l'économie industrielle classique et la nouvelle économie industrielle.

#### **a) L'économie industrielle classique**

Nous allons nous intéresser, pour un souci de synthèse, à trois auteurs : J.M.Clarck, Edward Mason et Joe Bain qui, par leurs apports importants, surtout à

---

<sup>12</sup> Angelier. J.P « Economie industrielle : Eléments de méthode ». Ed PUG, 1991. P05

l'analyse de la concurrence, ont contribué à édifier les bases de cette nouvelle discipline.

- **J.M.Clark et le concept de concurrence praticable**

J.M.Clark a introduit le concept de workable competition (concurrence praticable). Selon lui, ce qui est réellement important ce n'est pas la structure de marché en tant que telle mais le potentiel de bouleversement de ce marché par l'existence de concurrents éventuels : la concurrence potentielle.

L'objectif de cet auteur et d'autres qui se sont inscrit dans cette lignée était de définir un nouvel état d'optimalité du marché autre que celui de la concurrence pure et parfaite, en définissant des comportements concurrentiels (dus à l'initiative privée) réalistes bien que restant compatibles avec l'obtention d'une satisfaction sociale importante.

Ainsi la concurrence praticable est considérée comme « un processus dynamique qui repose sur la sélection des produits, les substitutions, les efforts de vente ou le progrès technique et qui peut conduire à des différences importantes de taille ou de situation des entreprises »<sup>13</sup>.

Dans ce cadre, la structure d'organisation qu'il faut retenir est celle où les tendances à la concurrence sont plus fortes que les tendances à la collusion.

- **E.Mason et J.Bain : Le paradigme SCP**

Edward Mason a provoqué une évolution importante de l'économie industrielle, pour lui : « La problématique importante de l'économie industrielle est d'expliquer des différences dans les pratiques concurrentielles relatives aux politiques de prix, de production et d'investissement, par le biais d'un examen de la structure des marchés et de l'organisation des firmes »<sup>14</sup>. Nous constatons ici l'importance donnée aux comportements concurrentiels, qui n'ont pas lieu d'exister dans la concurrence pure et parfaite, et d'une manière générale la nécessité de s'intéresser aux faits réellement observés afin d'avoir une vision claire de la dynamique concurrentielle.

---

<sup>13</sup> Benzoni. L, Arena. R, De Bandt.J, Op Cit. P 504.

<sup>14</sup> Levet.J.L « Economie industrielle en évolution : les faits face aux théories ». Ed.Economica, 2004. P 35.

Cette réflexion a abouti à la construction du paradigme Structures/comportements/performances (SCP) : Les relations entre ces éléments sont étudiées afin d'expliquer le fonctionnement des marchés.

Des années plus tard, J.Bain a rajouté à ce paradigme sa troisième composante : les performances et il a établi explicitement un lien causal unidirectionnel entre les trois composantes : « Le taux de profit des secteurs est statistiquement corrélé avec leur degré de concentration (ainsi qu'avec la hauteur des barrières à l'entrée) »<sup>15</sup>.

Cette analyse suscita de l'intérêt auprès des autorités antitrust. Elles s'en inspirent pour réglementer à la fois les structures de marché (contrôle des fusions et des acquisitions) et les comportements (détection des comportements stratégiques anticoncurrentiels). Mais dans ce domaine cette théorie est dépassée, surtout à partir des années 70, par la montée en puissance aux Etats Unies de la pensée libérale (école de Chicago) qui considère que l'intervention de l'Etat doit être minimale car le marché peut s'autoréguler grâce à la libre concurrence.

### **b) La nouvelle économie industrielle**

D'une manière générale, la nouvelle économie industrielle place les acteurs et notamment les comportements stratégiques de la firme au cœur de l'analyse pour expliquer le phénomène économique de concurrence. Plusieurs outils ont été développés à cette fin. Nous allons nous intéresser particulièrement à la théorie des jeux ainsi qu'à la théorie des marchés contestables.

#### **▪ La théorie des jeux :**

La théorie des jeux a permis d'approfondir l'analyse de la stratégie d'entreprise et de considérer le jeu concurrentiel comme un ensemble d'interactions stratégiques.

Cette théorie postule en effet « que sur un marché considéré comme un jeu, le but final poursuivi par les participants à ce jeu reste de gagner et l'intérêt ultime de la théorie des jeux réside dans son aptitude à montrer la stratégie que doivent impérativement suivre les joueurs pour parvenir à cette fin »<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup> Morvan.Y, Op. Cit, p07.

<sup>16</sup> Benzoni. L, Arena. R, De Bandt.J, Op Cit. P 402.

La théorie des jeux donne également une nouvelle vision des barrières à l'entrée : Une firme dominante, en exploitant ses avantages, construit des barrières à l'entrée de façon à dissuader un concurrent potentiel d'entrer sur le marché.

Les critiques adressées à cette théorie sont liées principalement à sa complexité : Le calcul de toutes les solutions du jeu prend un temps considérable et il n'est pas possible de garantir que la solution choisie sera gagnante. Par ailleurs, toute modification des conditions initiales d'un jeu implique un changement de ses solutions, ce qui augmente d'avantage la complexité de cette démarche.

▪ **La théorie des marchés contestables :**

Les auteurs R.D.Willig, N.Baumole et J.C.Panzar, dans le but de définir une structure de marché optimale autre que celle de la concurrence pure et parfaite, ont affiné la notion de concurrence potentielle.

La menace de nouveaux concurrents peut être assez forte pour modifier les comportements des firmes en place. Ainsi, un marché est considéré comme contestable, donc concurrentiel si : l'entrée est libre, c'est à dire les firmes en place ne disposent d'aucun avantage par rapport aux nouveaux entrants, et la sortie doit pouvoir s'effectuer sans coûts.

Les critiques adressées à cette approche font référence notamment à l'irréalisme des hypothèses posées et à la sous-estimation des comportements stratégiques des firmes en place.

La nouvelle économie industrielle se base sur les comportements stratégiques dans l'explication de la dynamique concurrentielle, mais ceci n'élimine pas l'influence des structures sur cette dernière. Par conséquent, les approches comportementaliste (nouvelle économie industrielle) et structuraliste (économie industrielle classique) ne peuvent être que complémentaires.

---

## **Section 2) Le paradigme SCP : Un outil adapté à l'analyse de la concurrence et de l'industrie.**

Le paradigme SCP est considéré comme un outil d'analyse méso-économique. Ainsi le plan qu'il donne (Les quatre champs et les relations qui existent entre eux) permet d'appréhender les caractéristiques d'une industrie donnée, qui peut être en effet considérée comme un système méso économique, et du fonctionnement de la concurrence qui prévaut au sein de celle-ci.

Toutefois le contenu des champs ne peut être cerné d'une manière complète car toute industrie possède des caractéristiques bien spécifiques.

### **2-1) présentation du paradigme SCP**

#### **2-1-1) Les fondements théoriques du paradigme SCP**

Le paradigme SCP continu d'être un cadre durable pour analyser les marchés et les stratégies concurrentielles des firmes. Pour atteindre cet objectif, ce paradigme a du subir des rénovations considérables.

Tel que nous l'avons vu dans la section précédente, l'origine du paradigme SCP remonte à E.Mason. En 1938, au meeting de l'American economic association, cet Auteur propose la démarche suivante : « En partant d'une étude de la structure des marchés, il s'agit d'examiner les différences qui existent dans les comportements concurrentiels des firmes : politique des prix, de la production, stratégie des investissements. »<sup>17</sup>. Il met ainsi en lumière un curieux mélange de théorie et d'empirisme. La théorie pouvait être utile pour identifier les variables structurelles et comportementales pertinentes ; mais les relations entre variables devaient être établies par l'analyse empirique.

Ce paradigme demeure d'une grande utilité pour les analyses d'industrie. Toutefois, cette utilité réside plus dans le plan donné par le paradigme que dans la stricte relation causale définie par J.Bain.

---

<sup>17</sup> Chevalier. J.M « l'économie industrielle en question ». Ed CALMANN LEVY, 1977. P16.

Beaucoup d'auteurs ont contribué à l'enrichissement de ce paradigme (nous pouvons citer notamment F.Sherer) ce qui a permis de dépasser certaines critiques adressées à celui-ci :

- La relation SCP est enrichie par des phénomènes de « bouclage », cela signifie, par exemple, que les performances auxquelles les comportements des firmes permettent d'aboutir vont inviter les acteurs à modifier les structures ;
- Une quatrième composante est rajoutée au paradigme : les conditions de base qui sont les variables relatives à l'environnement dans lequel fonctionne l'industrie étudiée et qui sont susceptibles d'avoir une influence sur sa structure ;
- Chaque industrie est considérée comme un cas particulier : l'hypothèse est que les interactions entre les quatre champs (conditions de base, structures, comportements et performances) sont spécifiques à chaque industrie.

### **2-1-2) Le paradigme SCP et l'analyse méso économique**

Les développements du paradigme SCP ont abouti à la nécessité de considérer « les feedbacks » pouvant exister entre ses composantes dans l'explication de la dynamique concurrentielle qui prévaut au sein d'une industrie donnée. En effet ceci constitue un principe important sur lequel repose la méso analyse.

#### **a) Définition de la méso économie**

Traditionnellement, l'appréhension des faits économiques se fait suivant deux approches : la micro-analyse et la macro-analyse.

La première part des unités de base (entreprises, consommateurs,...) pour expliquer le fonctionnement du tout ; la deuxième part du tout (les grands agrégats) pour expliquer le fonctionnement des parties.

Cependant, les insuffisances de ces approches (surtout lorsqu'il faut passer d'un niveau d'analyse à un autre) ont contribué à mettre en évidence la nécessité d'étudier

des niveaux intermédiaires entre les unités de base et l'économie globale pour expliquer la dynamique du réel : c'est une approche méso-analytique.

Ces niveaux intermédiaires sont qualifiés de méso-systèmes. Ils sont constitués de regroupements d'agents individuels suivant un certain nombre de critères<sup>18</sup> :

- Ces agents ont entre eux des relations plus intenses que le reste du monde ;
- Ils ont une logique de fonctionnement, de régulation, de production qui leur soit propre même s'ils restent évidemment dépendants du reste du monde.

L'analyse de ces systèmes implique à son tour le respect d'un certain nombre de principes :

- « Se situer à un niveau intermédiaire ne signifie pas s'intercaler entre deux niveaux d'analyse... mais plutôt analyser « simultanément » les deux niveaux »<sup>19</sup>. Ainsi, les méso-systèmes sont considérés en fonction de leur insertion dans l'économie globale et les agents constituant ces systèmes sont analysés en situation dans leur contexte qu'ils peuvent modifier par des comportements d'actions et de réaction ;
- « L'adoption d'une démarche dynamique : les irrégularités, les crises, les tensions, génératrices de changements, ont plus d'importance que les régularités »<sup>20</sup>.

Pour mener à bien la démarche d'analyse méso économique, il importe de préciser de façon concrète le contour des méso-systèmes à lesquels elle s'applique.

### **b) Définition du méso système : Secteur, branche ou industrie ?**

Les économistes ainsi que les statisticiens, en fonction des critères utilisés et des objectifs visés, ont abouti au découpage du système productif<sup>21</sup> en plusieurs catégories : secteurs, branches, industries, filières, groupes, etc.

---

<sup>18</sup> Lauret. F, Perez. R « Méso-analyse et économie agroalimentaire » ; revue économie et société N°06. 1992. P 101, 102.

<sup>19</sup> Morvan.Y. Op Cit. p 38.

<sup>20</sup> Lauret. F, Perez. R. Op Cit. P 104.

Nous allons nous intéresser particulièrement au découpage du système productif en secteurs et en branches pour montrer que bien qu'ils peuvent constituer un point de départ pour avoir une première idée sur l'industrie qu'on étudie, restent insuffisants car ils sont élaborés pour un autre objectif, celui de comprendre l'économie dans son fonctionnement général.

#### - **Le secteur**

Le secteur est un concept de la comptabilité nationale. Il regroupe des entreprises ayant une ou plusieurs caractéristiques communes. D'une manière générale, la caractéristique retenue est l'activité principale de l'entreprise déterminée selon les critères : chiffre d'affaires le plus élevé, l'effectif le plus important, etc.

Les approches en termes de « secteur » sont surtout adaptées à l'analyse de décisions de financement (en matière de financement l'entreprise est une unité indivisible), à la comparaison des taux de rentabilité et à la comparaison des performances d'une entreprise à celles du secteur auquel elle se rattache.

Cependant, ces utilisations ne sont fondées que si dans chaque secteur le poids des activités secondaires n'est pas trop élevé : les statistiques de secteurs contiennent toutes les informations comptables mais elles sont moins précises au niveau de l'activité que l'on mesure puisqu'elles incluent des informations appartenant à d'autres activités.

Par ailleurs, l'homogénéité du secteur peut être remise en cause par les stratégies des firmes qui le compose : différenciation du produit, diversification de leur activité, etc.

#### - **La branche**

Tout comme le secteur, la branche est aussi un concept de la comptabilité nationale. Elle regroupe l'ensemble des entreprises ou parties d'entreprises qui produisent un même bien à titre principal ou secondaire.

---

<sup>21</sup> Yve Morvan donne la définition suivante au système productif : « Par système productif, on peut entendre l'ensemble structuré de tous les agents économiques, simples ou complexes, qui créent des biens et/ou des services propres à satisfaire des besoins individuels et collectifs et qui participent ainsi à l'accroissement de la production ». Morvan.Y, Op Cit. P 495.

Le concept de branche est adapté à l'étude des phénomènes de production, de valeur ajoutée, de consommations intermédiaires, etc. Il est par contre inadéquat lorsqu'on veut étudier la dynamique de l'industrie : la taille des acteurs est mal appréhendée, des acteurs qui peuvent avoir une influence sur le fonctionnement de l'industrie ne sont pas pris en compte, etc.

### - **L'industrie**

Nous trouvons dans la littérature économique différentes définitions de l'industrie.

Au départ ce mot signifia : « Le simple travail des mains ou les inventions de l'esprit en machines utiles, relativement aux arts et aux métiers »<sup>22</sup>. Par la suite il faisait référence tout simplement à l'activité économique. Ainsi, J.B.Say lui donna la définition suivante : « L'activité humaine déployée dans le but de produire des marchandises utiles »<sup>23</sup>. Cette définition autorise d'appeler tous les secteurs d'activité économique des industries : industrie agricole, industrie manufacturière, industrie commerciale, etc.

Toutefois dans le langage courant, l'industrie est souvent réduite à l'industrie manufacturière.

Par ailleurs, la définition des frontières d'une industrie n'a jamais fait l'objet d'un consensus. Les critères de substituabilité des produits et de similarité des processus de production sont souvent utilisés à cette fin. Nous trouvons ainsi cette définition que donne Ronalde Borrely à l'industrie : « Chaque industrie est le regroupement conscient ou inconscient des producteurs qui obtiennent un même produit à partir de processus de production comparables. »<sup>24</sup>. Toutefois, ces deux critères peuvent entrer en contradiction dans certains cas, par exemple le café et le thé sont des produits substituables mais qui sont fabriqués à partir de techniques très différentes.

---

<sup>22</sup> Levet J.L, Op Cit. P07

<sup>23</sup> Cité par Levet. J.L, op cit, P07.

<sup>24</sup> Borrely. R « Les disparités sectorielles des taux de profit », PUG, 1975. Cité par angelier. J.P, Op cit, P36

En économie industrielle, l'industrie est considérée comme objet d'étude et la caractéristique prise en considération pour la définir est la relation de concurrence entre ses composantes qui sont les firmes : « L'industrie est un regroupement de firmes en concurrence pour la production et la commercialisation d'un bien ou service donné. »<sup>25</sup>.

Notons également que beaucoup d'auteurs utilisent indifféremment la notion d'industrie et de secteur. Par exemple, Philippe Moati donne cette définition au secteur, qui est en effet assimilable à celle de l'industrie : « Un secteur est un espace de mise en concurrence de firmes hétérogènes. »<sup>26</sup>.

## **2-2) Analyse des composantes du paradigme SCP**

Nous allons essayer d'identifier d'une manière succincte le contenu des quatre champs du paradigme SCP, tout en s'intéressant aux relations qui peuvent exister entre eux.

### **2-2-1) Les conditions de base**

#### **a) Les caractéristiques de l'offre :**

Sont étudiées à ce niveau

- les caractéristiques du produit : Il s'agit essentiellement de distinguer si le produit est un bien matériel, immatériel ou un service, est-il aussi un bien durable ou non durable, etc. ;
- Les caractéristiques du processus de production : Il s'agit là d'étudier la structure des coûts (importance des coûts fixes, des coûts irrécupérables,...) ainsi que leur dynamique (existence d'économies d'échelle, d'envergure, d'apprentissage,...) ;

---

<sup>25</sup> Angelier. J.P, Op Cit, P46.

<sup>26</sup> Moati. P « Esquisse d'une méthodologie pour la prospective des secteurs : Une approche évolutionniste ». CREDOC, cahier de recherche n° 187. 2003.

- La technologie : « La technologie désigne l'ensemble des procédés techniques couramment mis en œuvre dans la production d'un bien ou d'un service donné.»<sup>27</sup>. Lorsqu'un changement technique survient, il peut modifier les structures et remettre ainsi en cause les avantages acquis et les situations dominantes.

## b) Les caractéristiques de la demande

Sont étudiées à ce niveau :

- La taille du marché, sa croissance ainsi que les déterminants de son évolution (prix, revenu,...). On peut chercher à cet effet l'élasticité de la demande par rapport au prix et par rapport au revenu. Ceci pourra nous éclairer sur la nature de la structure du marché. Par exemple : « Si la demande est rigide par rapport au prix, tout petit producteur susceptible de fidéliser sa clientèle sur une particularité du produit autre que le prix pourra subsister, ce qui correspondra à une industrie faiblement concentrée. »<sup>28</sup>.
- Le cycle de vie du produit : La théorie du cycle de vie du produit expose que, sur un marché donné, les ventes évoluent dans le temps selon une succession de périodes : lancement, croissance, maturité et déclin. Une relation peut être établie entre la phase dans laquelle se trouve le produit et la nature de la concurrence que se livrent les producteurs. Par exemple dans la phase de maturité, où la croissance de la demande est presque absente, une concentration des producteurs est possible du fait de l'élimination des moins efficaces.

## c) Le cadre réglementaire

L'intervention de l'Etat dans la vie économique, par l'instauration d'un certain nombre de règles, a une influence sur les structures industrielles. Il peut à cet effet :

- Imposer des normes dans le processus de production : normes d'hygiène, de sécurité,...;

---

<sup>27</sup> Angelier J.P, Op Cit, P 60.

<sup>28</sup> IDEM. p62

- Mettre en place des normes et des standards relatifs aux produits ;
- Réglementer la concurrence ;
- Instaurer des barrières douanières ;
- S'engager dans des accords économiques bilatéraux et multilatéraux ;
- Etc.

Ces conditions de base ainsi décrites ne doivent pas être considérées tout le temps comme donnée exogène influençant les structures et les stratégies mais pouvant faire l'objet d'actions de la part des firmes en place à long terme.

### **2-2-2) Les structures**

« L'analyse des structures d'une industrie vise à déterminer l'état de la concurrence s'exerçant entre les différents acteurs qui y sont engagés, ou plus largement, entre acteurs qui sont partie prenante au fonctionnement de cette industrie. »<sup>29</sup>.

L'analyse de la structure d'une industrie passe par la prise en considération de plusieurs éléments. Il faut noter que ces éléments peuvent être induits par les conditions de base et/ou par les comportements des acteurs de cette industrie.

Si à l'origine, seule la concentration était étudiée afin de déterminer la nature des structures, aujourd'hui avec l'avènement de nouvelles théories, d'autres concepts s'avèrent dans beaucoup de cas plus importants à prendre en considération : barrières à l'entrée, intégration verticale, etc.

#### **a) La concentration et sa mesure**

La concentration peut être définie comme « le processus ou le résultat du processus qui dans un ensemble donné tend à accroître les dimensions relatives ou absolues des unités en présence »<sup>30</sup>.

Les déterminants de la concentration sont principalement :

- La taille optimale de production ;

---

<sup>29</sup> Angelier. J.P, Op. Cit, P65.

<sup>30</sup> IDEM, P 66.

- Les fusions et acquisitions ;
- Les barrières à l'entrée ;
- L'innovation technologique.

Beaucoup d'indicateurs permettent de mesurer la concentration, citons par exemple :

- **Part de marché de N premières firmes**<sup>31</sup> : 
$$C_a = \sum_{i=1}^a P_i$$

$P_i$  représente la part de marché de la firme  $i$ , et  $a$  correspond généralement au deux plus grandes, quatre plus grandes, huit plus grandes firmes de l'ensemble étudié.

Cet indicateur est facile à calculer dans la mesure où les données relatives aux grandes firmes sont disponibles, mais il ne nous informe pas sur le pouvoir exercé par chacune des firmes dominantes retenues.

- **L'indice de Hirschman-Herfindahl**<sup>32</sup> : 
$$H = \sum_{i=1}^n P_i^2$$

Il s'agit de la somme des carrés des parts de marché de toutes les firmes appartenant à une industrie donnée. Plus la valeur de  $H$  est proche de 1 plus forte est la concentration. Il a l'avantage de traduire mieux l'intensité d'un pouvoir de marché, mais nécessite pour, son calcul, les parts de marché de toutes les firmes.

## b) Les barrières à l'entrée

Les barrières à l'entrée sont des avantages dont bénéficient les firmes établies dans une industrie sur les concurrents potentiels. Elles constituent à cet effet un déterminant important de la dynamique concurrentielle. Plusieurs facteurs sont à l'origine de ces barrières à l'entrée :

---

<sup>31</sup> Angelier.J.P, Op Cit, P68.

<sup>32</sup> IDEM, P 69.

- **Les avantages absolus de coûts**

Indépendamment de l'échelle de production, les firmes en place peuvent bénéficier d'avantages de coûts qui proviennent des compétences technologiques, des relations privilégiées avec les fournisseurs et avec le marché de travail, des facilités d'accès aux capitaux, des emplacements favorables, etc.

- **Les économies d'échelle**

On parle d'économies d'échelle, lorsque le coût moyen de production par unité de biens diminue avec l'augmentation de la quantité produite.

L'approche des économies d'échelle comme barrière à l'entrée fait incontestablement appel à la taille optimale de la firme (TMO).

Les économies d'échelle constituent une dissuasion à l'entrée si les firmes en place ont atteint une taille optimale de production (leurs coûts de production sont au minimum et leur production se réalise à rendement croissant) : D'une part, il n'est pas facile d'atteindre cette TMO par les nouveaux entrants, d'une autre part s'ils y arrivent, leur entrée va entraîner l'augmentation de l'offre et une baisse des prix.

- **La différenciation du produit**

« La différenciation attache une demande propre à chaque entreprise. Les clients ne sont plus sensibles au seul prix, mais aux caractéristiques objectives et subjectives du produit offert par chacune des firmes »<sup>33</sup>.

La différenciation permet aux entreprises en place d'accumuler un capital de notoriété qui leur procure un avantage sur les entrants potentiels ce qui crée en parallèle un désavantage pour ces derniers : Les nouveaux entrants doivent pratiquer un prix plus faible que les firmes déjà implantées, soit développer une politique commerciale plus agressive et donc plus coûteuse. Ceci reflète donc l'existence des barrières à l'entrée.

---

<sup>33</sup> Soulier. D « Analyse économique et stratégie d'entreprise ». Ed Edicef, 1992. p200

### ▪ **L'intégration verticale**

« On dit qu'un secteur est intégré verticalement si les entreprises de ce secteur réalisent la plus part des produits correspondant aux stades successifs de conception, de production et de distribution des biens finaux »<sup>34</sup>.

L'impact de l'intégration verticale sur la structure d'un marché s'analyse en termes d'effets sur le bien être général et sur la concurrence potentielle. Dans certains cas, l'intégration verticale peut accroître le surplus collectif du fait d'une plus grande efficacité productive mais dans d'autres cas, elle est perçue comme un moyen d'augmenter le pouvoir de marché de la firme.

Dans les deux cas la structure intégrée de l'entreprise déjà établie dans l'industrie constitue un avantage de celle-ci par rapport aux entrants potentiels.

En effet « Lorsque l'intégration verticale est source d'économies, le nouvel entrant doit démarrer en étant intégré ou subir un désavantage au niveau des coûts, de même qu'une exclusion possible de l'accès à certains facteurs de production ou à certains marchés si la plus part des concurrents sont intégrés »<sup>35</sup>.

### **c) L'analyse des structures selon l'approche de M.Porter**

En s'inspirant du paradigme SCP et d'une manière générale des concepts de l'économie industrielle, M.Porter offre un nouveau cadre d'analyse de la structure d'une industrie.

Selon cet auteur, les structures d'une industrie consistent en cinq forces concurrentielles : « Les cinq forces concurrentielles -L'entrée sur le marché, la menace de produits de remplacement, le pouvoir de négociation des clients, le pouvoir de négociation des fournisseurs, la rivalité entre les concurrents existants- reflètent le fait qu'au sein d'un secteur la concurrence va au delà des partenaires qui y sont installées, les clients, les fournisseurs, les producteurs des produits de remplacement et les entrants potentiels sont tous des « concurrents » des firmes du secteur et peuvent, selon

---

<sup>34</sup> Genthon.C « Analyse sectorielle : Méthodologie et application aux technologies de l'information ». Ed L'Harmattan. 2005. P 55.

<sup>35</sup> Porter. M. « Choix stratégiques et concurrence ». ed Economica, 1990. P 09.

les situations, avoir un rôle plus ou moins prédominant. On pourrait qualifier de concurrence élargie la concurrence définie de cette façon plus générale. »<sup>36</sup>.

Une autre force est souvent rajoutée à ce modèle, bien que M.Porter ne l'ait pas intégrée au départ, c'est le pouvoir de l'Etat. Ce modèle est ainsi appelé par beaucoup d'auteurs les cinq (+une) forces.

Il faut noter que l'objectif recherché par cet auteur à travers l'analyse de ces forces concurrentielles est la découverte des stratégies adéquates qu'une firme engagée dans l'industrie sera fondée d'adopter. Cependant, il considère que « Le jeu combiné de ces forces détermine en dernier ressort le profit potentiel du secteur »<sup>37</sup>. Son approche est qualifiée ainsi de « structuraliste » vue l'importance qu'elle donne aux structures dans l'explication des performances.

Le schéma suivant résume cette conception porterienne de la dynamique concurrentielle qui prévaut au sein d'une industrie :

---

<sup>36</sup>IDEM. P 06.

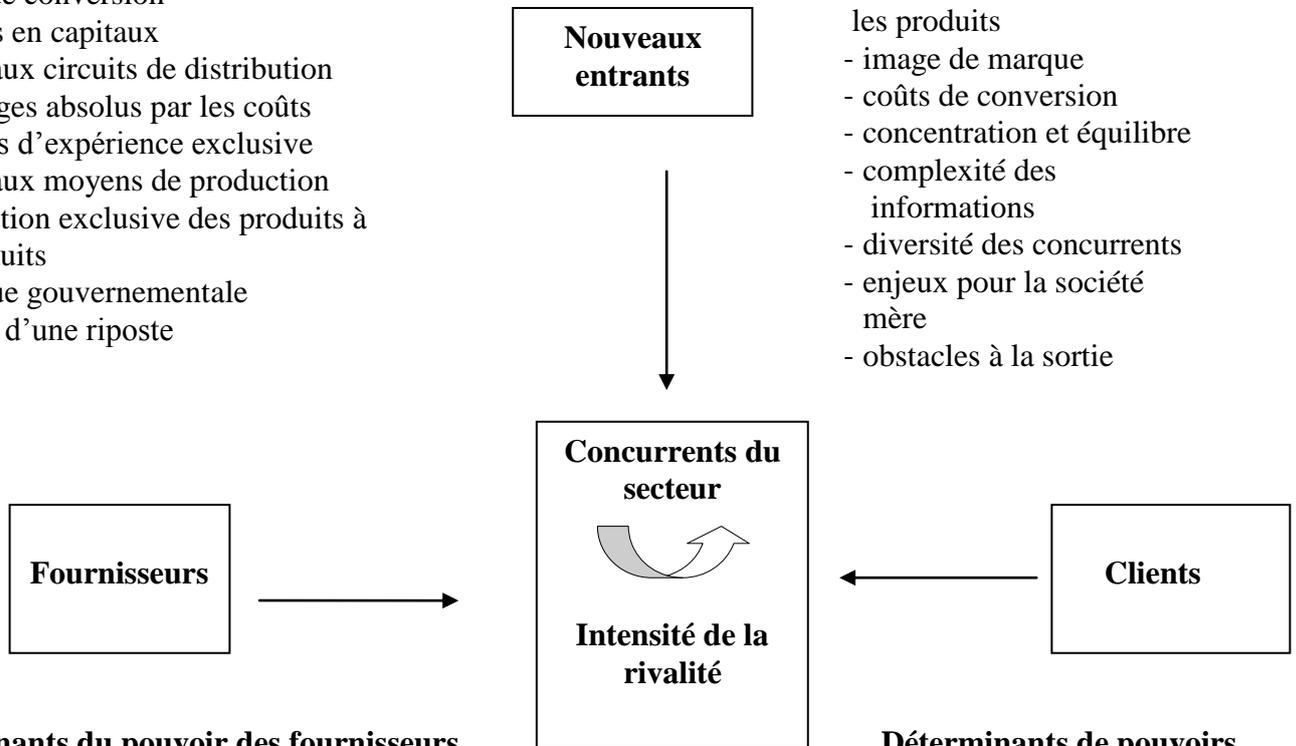
<sup>37</sup> Porter.M, Op Cit. P 03.

**Obstacles à l'entrée**

- Economie d'échelle
- Différences dans les produits protégés par les brevets
- Image de marque
- Coûts de conversion
- Besoins en capitaux
- Accès aux circuits de distribution
- Avantages absolus par les coûts
- Courbes d'expérience exclusive
- Accès aux moyens de production
- Conception exclusive des produits à coûts réduits
- Politique gouvernementale
- Attente d'une riposte

**Déterminants de la rivalité**

- Croissance du secteur
- Coûts fixes(ou de stockage) / valeur ajoutée
- surcapacité intermittente
- différences dans les produits
- image de marque
- coûts de conversion
- concentration et équilibre
- complexité des informations
- diversité des concurrents
- enjeux pour la société mère
- obstacles à la sortie



**Déterminants du pouvoir des fournisseurs**

- Différenciation des moyens de production
- Coûts de conversion de fournisseurs et des firmes du secteur
- Présence de moyens de production de Remplacement
- Concentration des fournisseurs
- Importance de la quantité pour le fournisseur
- Rapport entre le cout et le totale des achats dans le secteur
- Effets des moyens de production sur le coût ou la différenciation
- Menace d'intégration en aval par apport à la menace d'intégration en amont par les firmes du secteur

**Déterminants de pouvoirs des clients**

- Concentration des clients par apport à la concentration des firmes
- Quantités achetées
- Coûts de conversion des Clients par apport aux coûts de conversion de la firme
- Information des clients
- Capacité d'intégration en amont
- Produits de remplacement
- Sensibilité aux prix
- Prix total des achats
- Différences dans le produit
- Image de marque
- Effet sur la quantité/ performance
- Profit des clients

**Déterminants de la menace de produits de remplacement**

- Niveau des prix relatifs des produits de remplacement
- Coûts de conversion
- propension des clients à acheter des produits de remplacement

**Source :** M. Porter, « Avantage concurrentiel. Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance ? ».ED DUNOD.1999. P29

### 2-2-3) Les comportements

Dans le cadre du paradigme SCP, les stratégies des firmes sont stimulées par les conditions de base et la structure de l'industrie, tout autant par les caractéristiques internes propres à ces firmes. Donc les comportements des firmes peuvent à leur tour influencer les deux variables précédentes : les conditions de base et les structures.

C'est ainsi qu'une stratégie peut se définir comme : « L'ensemble des décisions et moyens qu'une firme engage en vue de s'isoler des forces concurrentielles qui pèsent sur elle. »<sup>38</sup>.

L'objectif à ce niveau d'analyse, est la détection des relations qui peuvent exister entre comportements stratégiques des firmes et processus concurrentiels.

A cet effet plusieurs domaines sont à analyser pour comprendre les stratégies des firmes : la politique de prix, la politique de croissance, la politique d'innovation, etc.

Beaucoup d'auteurs ont défini des stratégies génériques ou de base suivies fréquemment par les firmes, nous allons nous intéresser particulièrement à celles définies par M.Porter.

#### a) quelques domaines d'application des stratégies des firmes

##### ▪ la politique des prix

Une distinction peut être faite entre plusieurs modalités de détermination des prix :

- La politique de prix fondée sur le coût de production : Dans ce cas le prix de marché dépend étroitement du prix de production supporté par l'entreprise. Cette dernière fixe son prix d'offre tel qu'il couvre ses coûts et lui laisse une marge de profit satisfaisante.
- La politique de prix fondée sur la coordination : Cette politique est fréquente dans le cas de l'existence d'un petit nombre d'offres (cas de l'oligopole par exemple). La coordination entre les offres peut être explicite ou implicite. Dans ce cas une interdépendance unit les décisions des firmes : Une firme

---

<sup>38</sup> Angelier. J.P. Op.Cit. P 85.

détermine sa stratégie de prix en fonction de la réaction attendue des autres firmes.

- La politique de prix comme moyen d'instauration des barrières à l'entrée : Les firmes installées peuvent fixer le prix de vente à un niveau qui réduit la profitabilité du nouvel entrant : En supposant que ce dernier va supporter des coûts plus élevés, une baisse des prix va automatiquement réduire son profit, plus que celui des entreprises en place. C'est un type de barrières à l'entrée qu'on qualifie de stratégique contrairement aux barrières qu'on a vu précédemment dites naturelles.

- **La politique de croissance**

La croissance paraît aujourd'hui nécessaire dans beaucoup de secteurs pour faire face aux pressions concurrentielles.

La croissance est conditionnée par les caractéristiques internes des firmes mais aussi par les caractéristiques de l'industrie. Il faut noter aussi que le mouvement de croissance mène souvent à la modification des structures industrielles vers plus de concentration. Deux modalités de croissance sont à distinguer :

- La croissance interne privilégiée lorsque la demande croît rapidement, les techniques de production sont en évolution notable, etc.
- La croissance externe, privilégiée lorsque la demande est stable, des barrières élevées s'opposent à la conquête de nouvelles parts de marché, aucun changement technique notable n'est attendu, etc.

- **La politique d'innovation**

La stratégie peut aboutir à modifier les techniques de production en usage ou à modifier le produit lui-même.

Une innovation (surtout lorsqu'elle est radicale) permet souvent de changer les règles du jeu au sein d'une industrie.

### ▪ **La politique de différenciation**

L'adoption d'une politique de différenciation est un moyen qui permet à l'entreprise de relâcher la concurrence en rendant ses produits moins substituables. Lorsque les offres sont différenciées, les consommateurs ne considèrent plus le prix comme unique critère de choix.

Une distinction peut être faite entre deux formes de différenciation : la différenciation horizontale et la différenciation verticale.

- horizontale : Si les consommateurs n'ont pas les mêmes préférences pour deux biens, alors ces derniers sont considérés comme différenciés horizontalement : ces préférences sont influencées par la localisation des entreprises (le consommateur tient compte des coûts engendrés par son déplacement pour acquérir le bien ou le service en question), par les caractéristiques du produit (fonctionnalité, design,...), etc.
- Verticale : Des biens sont différenciés verticalement lorsque les consommateurs sont unanimes dans leur classement de ces biens. Cette forme de différenciation tient surtout à des différences dans la qualité des biens. Le choix d'une différenciation verticale par l'entreprise est conditionné par la disposition à payer des consommateurs pour la qualité supérieure et le coût à produire cette qualité. Cependant, cette forme de différenciation peut être objective : proposer des produits de meilleure qualité en termes de fiabilité, confort, services complémentaires, ou subjective : recours au marketing et à la publicité.

Il faut noter aussi que la différenciation constitue souvent un moyen pour les entreprises de créer ou de renforcer les barrières à l'entrée. Dans le cadre de cette politique, une firme peut engager plusieurs actions :

- Proposer de nombreuses variantes pour couvrir l'ensemble du marché et ne laisser aucune niche profitable pour le nouvel entrant ;
- Multiplier les localisations ;
- Augmenter le niveau des dépenses publicitaires afin qu'aucun nouvel entrant puisse atteindre la taille minimale requise pour réaliser une entrée rentable.

## **b) Les stratégies de base de M.Porter**

Pour M.Porter : « Si une firme peut avoir une foule de forces et faiblesses par rapport à ses rivales, elle ne peut posséder que deux grands types d'avantage concurrentiel : des coûts peu élevés ou une différenciation »<sup>39</sup>.

La combinaison de ces deux avantages concurrentiels et le champ d'activité sur lequel une firme s'appuie pour les obtenir, donne trois stratégies de base : la domination par les coûts, la différenciation et la concentration.

### ▪ **La stratégie de domination par les coûts**

Une firme qui suit cette stratégie vise à devenir le producteur à coûts peu élevés par rapport à ses concurrents, tout en ciblant de nombreux segments du marché.

Bien que cette stratégie de domination par les coûts soit efficace, généralement, dans les secteurs où la différenciation n'est pas une caractéristique structurante, il est nécessaire pour une firme d'atteindre la parité ou au moins la proximité par rapport à ses concurrents en termes de différenciation.

### ▪ **La stratégie de différenciation**

Par la stratégie de différenciation, une firme cherche à se singulariser sur une propriété du produit fortement appréciée par les clients et que les autres firmes n'ont pas développée. Ici, également, la firme cible de nombreux segments.

Une firme qui suit cette stratégie doit veiller à ce que ses coûts ne soient pas supérieurs à ceux des concurrents.

### ▪ **La stratégie de concentration :**

Les firmes choisissant cette stratégie restreignent leur intervention sur un ou quelques segments de l'industrie.

La stratégie de concentration a deux variantes : la concentration fondée sur les coûts qui consiste à chercher un avantage en ayant les coûts les plus bas dans le segment cible, et la concentration fondée sur la différenciation qui consiste à se différencier dans le segment cible.

---

<sup>39</sup> Porter. M. Op Cit. P 23.

Le comportement des firmes est une variable clé qu'il faut prendre en considération dans l'analyse de la dynamique concurrentielle.

En effet, les entreprises par leurs stratégies ne cherchent pas uniquement à surmonter les contraintes du contexte concurrentiel dans lequel elles évoluent, mais contribuent aussi à sa modification.

Ces stratégies sont sanctionnées par des performances que l'on peut évaluer au niveau des firmes qui les ont développées mais aussi au niveau de l'industrie.

#### **2-2-4) Les performances**

L'efficacité des stratégies mises en œuvre par une firme se traduit par des performances.

La compréhension de la dynamique concurrentielle dans une industrie donnée nécessite l'évaluation des performances de cette dernière mais surtout des entreprises qui la composent.

Toutefois, c'est l'agrégation des performances hétérogènes des firmes qui donne celles de l'industrie étudiée.

##### **a) Les performances au niveau de l'entreprise**

###### **▪ Définition**

La performance pour une firme peut se définir comme étant « La maximisation de l'output sous contrainte de minimisation des inputs »<sup>40</sup>. Cette définition abrite deux notions : l'efficacité et l'efficience:

- L'efficacité est traduite par la réalisation des objectifs que l'entreprise poursuit ;
- L'efficience est traduite dans l'adéquation convenable des ressources et moyens dont l'entreprise dispose à ses objectifs ;

Par conséquent « la performance est l'efficacité obtenue avec le maximum d'efficience »<sup>41</sup>.

---

<sup>40</sup> Hamadouche .A « Critères de mesure de performance des entreprises publiques industrielles dans les PVD : L'exemple de l'Algérie ». Thèse de doctorat. Alger, 1992.

<sup>41</sup> IDEM.

Lorino Philippe donne une autre définition plus globale à la performance « Est performant dans l'entreprise tout ce qui est, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques »<sup>42</sup>.

Par ailleurs, il faut noter que la notion de performance est liée à l'idée de comparabilité, de relativité. Il n'y a en effet de performance que par rapport à un référentiel qui peut correspondre :

- A Une entité particulière ;
- A Une entité statistique (moyenne,...) ;
- A L'entité considérée dans le cadre d'une comparaison temporelle ;
- Aux objectifs fixés par l'entité considérée ;
- Etc.

#### ▪ Les niveaux d'évaluation de la performance

L'évaluation de la performance d'une firme est rendue délicate par la nécessité de prendre en considération plusieurs niveaux, et qui sont parfois difficiles à séparer.

Une distinction classique est faite entre les niveaux : physique, marchand et financier. Trois types d'indicateurs sont respectivement utilisés : productivité, compétitivité et rentabilité.

- Le niveau physique : « La recherche de l'efficacité, au sens de meilleure utilisation possible des ressources pour une production donnée, commence dans les ateliers »<sup>43</sup>. A ce niveau c'est la productivité qu'il faut mesurer. Productivité apparente du travail : valeur ajoutée / effectifs ; et productivité apparente du capital : valeur ajoutée / immobilisations corporelles et incorporelles brutes.
- Le niveau marchand : La performance au niveau marchand, appelée également performance commerciale, est liée à la satisfaction des clients. A ce niveau c'est l'entreprise toute entière qui est prise en considération, et non pas uniquement

---

<sup>42</sup> Lorino. P « Méthodes et pratique de la performance : Le pilotage par les compétences et les processus ». Editions d'organisation. 2001. P 23.

<sup>43</sup> BARRAUX.J « Entreprise et performance globale ». Ed Economica, 1997. P31.

ses ateliers, dans le but de la confronter à son marché et à ses concurrents. C'est sa compétitivité qui doit être mesurée c'est à dire « son aptitude à bien entrer en compétition sur les marchés »<sup>44</sup>, ou encore « sa capacité à vendre durablement et avec profit ce qu'elle produit »<sup>45</sup>. Une distinction est souvent faite entre la compétitivité coût qui provient en effet de la maîtrise des coûts, et une compétitivité hors coût qui provient de facteurs beaucoup plus qualitatifs : qualité et variété des produits et des services, marque, réputation, force de vente, fiabilité, rapidité, etc.

- Le niveau financier : C'est le niveau qui retient traditionnellement le plus d'attention dans l'évaluation des performances. Il s'agit par là d'analyser la rentabilité de la firme. Le taux de profit (profit / capital) étant l'indicateur le plus utilisé, surtout lorsque l'on a comme objectif l'analyse de la dynamique concurrentielle. Il est en effet un indicateur essentiel d'allocation des ressources et il reflète le pouvoir de marché détenu par l'entreprise.

D'autres indicateurs financiers sont également à prendre en considération tel que le taux d'investissement (investissement / chiffre d'affaires), ce ratio traduit en effet la volonté de l'entreprise d'accompagner un environnement changeant en modifiant son processus de production ou sa gamme de produits.

### c) La performance au niveau de l'industrie

La performance pour l'industrie se traduit principalement dans sa contribution à la satisfaction des grands équilibres du pays, dans la satisfaction de la demande nationale et dans son équilibre financier.

---

<sup>44</sup> BARRAUX.J. Op cit. P34.

<sup>45</sup> Chevalier. J.M « l'économie industrielle des stratégies d'entreprise ». Ed Montchrestien.1995, p19.

▪ **Sa contribution à la satisfaction des grands équilibres du pays**

Il s'agit de mesurer la contribution de l'industrie à la croissance économique, au progrès technique, à l'emploi, etc. Toutefois, des résultats en valeur absolue sont difficiles à apprécier. C'est pourquoi il est intéressant de comparer la performance d'une industrie donnée à celle de l'économie. Par exemple, un taux de croissance de la production en volume, ou des prix, doit être comparé à celui de l'économie en général.

▪ **La satisfaction de la demande nationale**

Elle s'apprécie en volume par le taux de couverture : production nationale / demande nationale. Mais du fait de l'ouverture croissante des marchés et de l'internationalisation des productions, il devient intéressant de prendre en compte les ratios :

- taux d'exportation = exportations / production nationale
- taux d'importation = importation / demande intérieure

Il faut aussi prendre en considération les investissements des firmes nationales à l'étranger.

La satisfaction de la demande doit être qualitative également. Cela suppose que les firmes en place consacrent une part notable de leurs revenus à la recherche et développement.

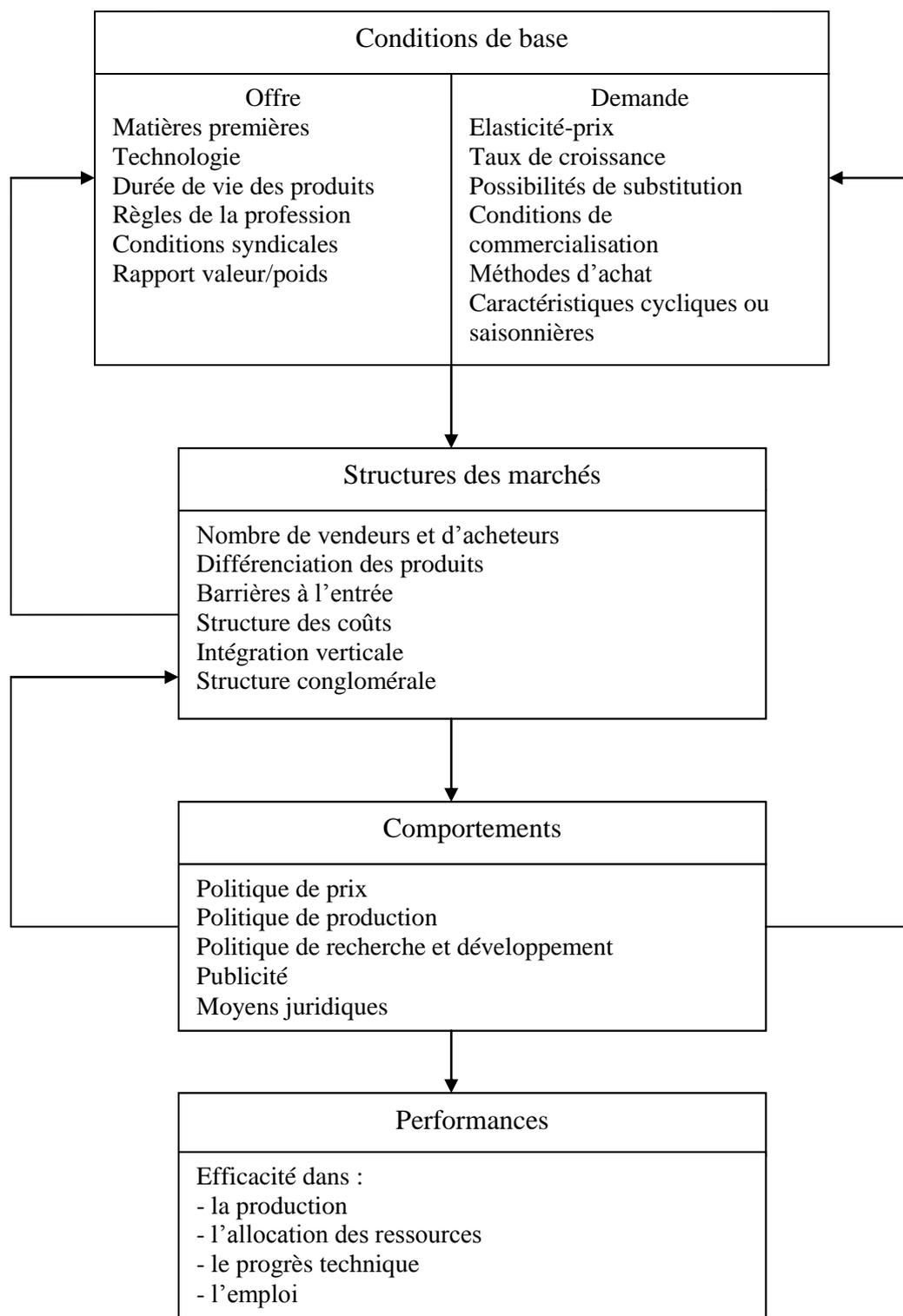
▪ **L'équilibre financier de l'industrie**

Il se traduit par la capacité des firmes à couvrir leurs coûts et à financer leurs investissements de croissance. Des taux de rendement peuvent être calculés à ce niveau et comparés à ceux des autres industries ou généralement aux autres occasions de placement.

Ces indicateurs de performance sont à prendre avec prudence car ils peuvent parfois être incompatibles, c'est le cas de la rentabilité et le niveau d'emploi.

Le schéma suivant résume la démarche globale du paradigme SCP.

**Figure N°2** : Le schéma de base du paradigme SCP



**Source** : Chevalier. J.M « L'Economie industrielle des stratégies d'entreprise ». Ed Monchrestien.1995.P09.

## **Conclusion**

L'analyse de la dynamique concurrentielle qui prévaut au sein d'une industrie donnée nécessite la prise en considération d'un ensemble de variables. La délimitation de ces dernières se trouve souvent influencée par la définition donnée au concept de concurrence.

Pour le paradigme SCP, la dynamique concurrentielle est le résultat de l'interdépendance existante entre quatre champs : les conditions de base, les structures, les comportements et les performances.

Ces interdépendances sont toutefois spécifiques à chaque industrie et il faut les déterminer au cours de l'analyse. C'est ce que nous allons essayer de faire dans les chapitres suivants pour le cas de l'industrie de l'électroménager en Algérie.

## **DEUXIEME CHAPITRE**

### ***Les conditions de base de l'industrie de l'électroménager en Algérie***

## **Introduction**

L'échec du modèle de développement centralisé choisi par l'Algérie au lendemain de l'indépendance se faisait ressentir dès la fin des années soixante dix. Les raisons citées sont multiples et parmi elles la dépendance de l'extérieur. C'est ainsi que la chute des prix du pétrole en 1986 et la crise de la dette qui a suivi ont mis en évidence les contraintes structurelles de l'économie algérienne et l'ont conduit à s'éloigner progressivement du modèle économique adopté jusque-là en faveur d'une transition vers l'économie de marché.

Des réformes économiques sont initiées à cet effet, visant d'une part les entreprises publiques (loi sur l'autonomie des entreprises) et d'autre part l'instauration d'un dispositif réglementaire s'inspirant des principes de l'économie de marché.

Toutefois, ces réformes se sont accentuées à la suite du rééchelonnement de la dette extérieure, obtenu au prix de la signature d'un plan d'ajustement structurel (PAS). Ce plan a porté sur :

- Le rétablissement des grands équilibres (monnaie, finance publique, comptes extérieurs,...) ;
- Le désengagement de l'Etat de la production et de la distribution ;
- La vérité des prix.

L'objectif principal de ce plan est ainsi la substitution des règles du marché aux procédures administratives d'allocation des ressources et de répartition des revenus. Ceci s'est concrétisé notamment par la libéralisation du commerce extérieur et l'institutionnalisation de la concurrence.

Cette situation a engendré de nouvelles règles de jeux pour beaucoup d'activités économiques et c'est le cas pour l'industrie de l'électroménager.

Ce nouveau cadre institutionnel ainsi que les caractéristiques de l'offre et de la demande constituent les conditions de base de l'industrie de l'électroménager en Algérie que nous allons analyser dans ce chapitre.

## **Section1) Le cadre institutionnel : Ouverture économique et institutionnalisation de la concurrence.**

L'ouverture économique en Algérie s'est concrétisée notamment à travers la libéralisation du commerce extérieur.

Sur le plan intérieur, il était nécessaire d'instaurer un cadre réglementaire favorisant la concurrence et son bon déroulement.

### **1-1) Libéralisation du commerce extérieur**

La libéralisation du commerce extérieur, qui constitue une dimension importante de l'ouverture à l'économie mondiale, est entamée à partir de 1990 dans le sens d'une démonopolisation de cette activité, d'un assouplissement des tarifs douaniers et de la conclusion d'accords bilatéraux, régionaux (l'accord d'association avec l'union européenne et l'adhésion à la zone arabe de libre échange). Il faut noter aussi que l'Algérie s'est engagée depuis 1997 dans des négociations en vue d'adhérer à l'organisation mondiale du commerce (OMC).

#### **1-1-1) Démonopolisation du commerce extérieur et révision de la politique tarifaire**

##### **a) Démonopolisation du commerce extérieur :**

Le modèle d'économie centralement planifiées, choisi par l'Algérie au lendemain de l'indépendance, préconisait la protection du marché intérieur via le contrôle des échanges, l'établissement d'un tarif douanier et d'un cadre contingentaire sur l'importation de certains produits. Toutefois, au départ ce contrôle était limité et le secteur privé a conservé une place prépondérante dans les échanges extérieurs.

C'est au cours de la seconde moitié de la décennie soixante dix que la gestion administrée du commerce extérieur commence progressivement à s'organiser, pour aboutir en 1978 à la promulgation de la loi 78-02 relative au monopole de l'Etat sur le commerce extérieur. Cette loi stipule la nationalisation de toutes les transactions sur achats et ventes de biens et services avec l'étranger.

Ces dispositions devaient conduire à une utilisation rationalisée des ressources en devises, mais dans la pratique « les monopoles publics ont fini par générer des coûts de transactions très lourds, et des comportements rentiers au détriment de l'économie du pays. »<sup>46</sup>.

C'est au cours de l'année 1990 que fut ainsi démantelé le monopole de l'Etat sur le commerce extérieur. Ce démantèlement est consacré par la loi 90-10 relative à la monnaie et le crédit et la loi de finance complémentaire de la même année. Voici certains aspects de cette démonopolisation :

- les grossistes et les concessionnaires sont autorisés à pratiquer l'activité d'importation, cette mesure a été élargie par la suite pour autoriser toute personne physique ou morale inscrite dans le registre du commerce algérien à importer des biens pour les revendre à titre de grossistes ;
- Le système bancaire devenait le seul régulateur du commerce extérieur ainsi régi par les seuls critères financiers, à savoir la bancabilité de l'opérateur en Dinars et la disponibilité du financement extérieur ;
- Les entreprises et les particuliers disposent désormais du droit de détenir des comptes en devises ;
- La convertibilité du Dinar : L'accès à la devise est libre pour tous les agents économiques titulaires d'un registre de commerce et les administrations.

---

<sup>46</sup> Oussalem.M « politiques industrielles et mondialisation. Les leçons de l'expérience algérienne ». Colloque « L'économie algérienne dans la mondialisation : atouts et contraintes ». UMMTO, 2009. p20.

Toutefois, cette libéralisation a du s'élargir et se concrétiser avec la signature du plan d'ajustement structurel. Ainsi, par exemple, « l'autorisation des dépenses de santé et d'éducation en 1995 et les dépenses pour voyage à l'étranger des nationaux complètent le processus de convertibilité du Dinar pour les transactions courantes »<sup>47</sup>.

Les effets attendus de cette démonopolisation du commerce extérieur sont :

- L'efficacité dans l'allocation des ressources ;
- L'amélioration des conditions d'approvisionnement du marché ;
- Le développement de la compétitivité des entreprises industrielles ;
- Une plus grande diversification de l'économie et des échanges extérieurs.

Dans les faits, ces objectifs sont contrariés par des incohérences liées notamment à :

- L'absence d'une politique de protection de la production nationale. En effet, ce processus de libéralisation commerciale est mené dans un contexte marqué par « la persistance des faiblesses structurelles de l'économie algérienne aussi bien sous l'angle des activités productives que sous celui de la gouvernance »<sup>48</sup> ;
- Les difficultés liées à la régulation des flux d'importation et au contrôle technique (qualité) des produits importés. En effet, l'ouverture commerciale a donné lieu à une augmentation conséquente du nombre d'importateurs (ce dernier est passé de quelques centaines d'entreprises publiques en 1993 à plus de 2900 intervenants en 2004)<sup>49</sup>.

Cette libéralisation est d'ailleurs qualifiée par beaucoup d'auteurs de « brutale », car ce n'est qu'après que des mesures sont prises dans le but protéger la production nationale.

---

<sup>47</sup> Mimoun.L-Kheladi.M « Le Partenariat euro-méditerranéen : Construction régionale ou dilution dans la mondialisation ? ».Colloque « Economie Méditerranée Monde Arabe ».Université Galatasaray, Turquie.2006. P 03.

<sup>48</sup> Chelghem.M.K « les enjeux de la libéralisation commerciale en Algérie ». Ed Friedrich EBERT, série « Algérie de demain. Relever les défis pour gagner l'avenir ». P 04.

<sup>49</sup> IDEM, p11.

C'est ainsi, qu'un nouveau cadre législatif d'encadrement du commerce extérieur est adopté en 2003<sup>50</sup>. Il prévoit quelques ajustements, tout en consacrant dans son article 2 la liberté des opérations d'importation et d'exportation pour les personnes physiques et morales exerçant une activité économique :

- Des licences d'importation et d'exportation de produits peuvent être instituées pour administrer les exceptions de la liberté du commerce extérieur ;
- Des restrictions quantitatives à l'importation et des relèvements des droits de douane sont prévus, lorsque l'importation d'un produit menace de causer un dommage grave à une branche de production nationale de produits similaires ou directement concurrents.

#### **b) la révision de la politique tarifaire**

Les barrières tarifaires instituées dès 1963, et qui ont en effet suivi la même évolution jusqu'à la fin des années 80, devaient limiter la consommation des biens extérieurs jugés non indispensables et servir de moyen de ponction de ressources pour le budget de l'Etat. Toutefois, le rôle de la protection de la production nationale est contrarié par la surévaluation du Dinar et la prime de fait qu'elle donnait aux importations.

Le processus de passage à l'économie de marché a rendu nécessaire la révision des tarifs douaniers, tout en réhabilitant la fonction protectrice traditionnelle de ces derniers :

- En 1992, la structure tarifaire est ramenée de 18 à 17 taux (0%, 3%, 7%, 15%, 25%, 40%, 60%), ainsi le taux maximal est passé de 120% à 60%.
- En 2002, le nombre de taux est ramené à quatre : ces taux sont établis selon le degré d'ouvrison des produits (0%, 5%, 15% et 30%).
- Le taux réduit de 5% est accordé notamment dans le cadre de l'encouragement de l'investissement. Pour les industries de montage, par exemple, un dispositif particulier est instauré en 2000, par la loi de finance, dénommé CKD

---

<sup>50</sup> Ordonnance n° 03-04 du 19 juillet 2003 relative aux opérations d'importation et d'exportation des marchandises.

(collections complètement démontées) et SKD (Collections semi démontées). Ainsi, le taux de 5% est appliqué aux collections dites CKD et les collections SKD sont soumises au taux de 15%. Pour accéder à ce régime préférentiel, les entreprises sont tenues d'adresser une demande au ministère de l'industrie et de la restructuration en vue de l'obtention d'une décision d'évaluation technique qui confirme la conformité de l'activité de l'entreprise au système CKD.

### **1-1-2) Les accords commerciaux :**

La libéralisation du commerce extérieur est complétée par la signature d'accords commerciaux régionaux : nous pouvons citer notamment l'accord d'association avec l'union européenne en 2005 et l'adhésion à la zone arabe de libre échange.

#### **a) L'accord d'association avec l'Union Européenne**

L'accord d'association avec l'union européenne vise, dans son volet économique, la mise en place d'un partenariat économique et financier qui va conduire à intégrer d'avantage les pays tiers méditerranéens dans l'aire de l'Union Européenne.

La réalisation de cet objectif s'appuie principalement sur l'instauration d'une zone de libre échange<sup>51</sup> au moyen de l'élimination graduelle des droits de douanes pour les produits industriels ainsi qu'un accès préférentiel pour certains produits agricoles. En contre partie, l'Union Européenne élimine immédiatement les droits de douane et taxes d'effet équivalent pour tous les produits industriels algériens.

Les phases du démantèlement tarifaire concernant les produits industriels sont les suivantes :

- Le démantèlement tarifaire est total pour les produits bruts et les demis produits destinés à l'outil industriel depuis l'entrée en vigueur de l'accord en 2005 ;

---

<sup>51</sup> Une zone de libre échange est constituée de pays membres éliminant entre eux les droits de douane ainsi que les restrictions quantitatives à l'importation, mais conservant chacun leur propre politique commerciale vis-à-vis des tiers.

- Une autre liste de produits est soumise à un processus de démantèlement tarifaire à partir de la troisième année de la mise en vigueur de l'accord et qui s'étalera sur une période de cinq années (le démantèlement tarifaire sera total en 2012). Cette liste concerne : Les biens d'équipements industriels et agricoles ainsi que les produits pharmaceutiques, équipements mécaniques, équipements électriques et électronique hors électroménager, matériel pour le transport ferroviaire, automobile et pièces détachées, instruments et appareils de mesure et de contrôle, les produits du groupe d'utilisation « énergie et lubrifiants » ;
- Les autres produits industriels inscrits au tarif douanier (produits finis) sont également soumis à un processus de démantèlement tarifaire à partir de la troisième année de la mise en vigueur de l'accord mais qui s'étalera sur une période de dix années.

Le régime prévu par l'accord pour les échanges agricoles porte sur l'échange de concessions réciproques sur les produits, selon des modalités et des listes négociées dans le détail.

Cet accord induit certainement une plus grande ouverture de l'économie annoncée comme principal gage du développement économique et social, mais des effets négatifs sont également prévus :

- « La baisse des recettes de l'Etat qui peut conduire à l'augmentation des recettes fiscales internes »<sup>52</sup>;
- Déstabilisation des secteurs peu compétitifs, en les exposant directement à la concurrence étrangère. Il s'en suivra des difficultés pour les produits nationaux à trouver des débouchés, y compris sur le marché national.

Par ailleurs, dans les faits, il est constaté que :

---

<sup>52</sup> Boudjenah.Y « Algérie décomposition d'une industrie ». Ed l'Harmattan. 2002.

- « Sur le marché local, les prix des produits importés (certains produits agricoles notamment) et qui viennent d'être allégés de la taxe douanière, n'ont pas baissé »<sup>53</sup> ;
- « Les avantages attendus par les entreprises sont ceux qui découlent de la réduction de leurs coûts de production en raison de leur utilisation d'équipements, demi-produits et matières premières de l'union européenne, mais elles n'ont pas beaucoup profité du désarmement tarifaire pour améliorer leur compétitivité et prendre des parts sur le marché européen qui leur est ouvert »<sup>54</sup>.
- Les exportations hors hydrocarbures vers l'Union Européenne n'ont pas enregistré une amélioration considérable, au contraire et selon un rapport de l'agence nationale de promotion du commerce extérieur, ces exportations ont enregistré une diminution de 58,5% entre le premier semestre 2008 et le premier semestre 2009.

#### **b) La zone arabe de libre échange (ZALE)**

L'Algérie a adhéré à la zone arabe de libre échange le 1<sup>er</sup> janvier 2009. Ainsi une liste de produits originaires des 18 pays membres de cette ZALE bénéficient à leur importation en Algérie d'un régime tarifaire préférentiel. La réciprocité étant évidemment accordée aux produits algériens.

Il est attendu de cette adhésion, une ouverture de nouveaux débouchés pour les produits algériens.

Cependant, selon un rapport de l'agence nationale de promotion du commerce extérieur, les importations algériennes (bénéficiant du régime tarifaire préférentiel) de la ZALE ont augmenté de 28,2% entre le premier semestre 2008 et le premier semestre 2009 et les exportations hors hydrocarbures, durant la même période, ont baissé de 63%. Ces exportations (bénéficiant de l'avantage préférentiel) ont continué leur baisse

---

<sup>53</sup> Kheladi.M « l'accord d'association avec l'union européenne : un bilan critique ». Colloque sur les enjeux économiques, sociaux et environnementaux de la libéralisation commerciale des pays du Maghreb et du Proche orient. Maroc. 2007. P.

<sup>54</sup> IDEM. P 9.

en 2010 : Elles ont enregistré 18 millions de Dollars durant le premier semestre 2010, contre 57 millions de Dollars pour la même période de 2009, soit une baisse de 68%.

C'est ainsi que « la liste négative », c'est-à-dire la liste des produits qui ne bénéficient pas d'avantages préférentiels, ne cesse pas d'être révisée à la hausse. Cette liste négative touche en effet les produits électroménagers et ce depuis Janvier 2010.

## **1-2) Institutionnalisation de la concurrence**

La concurrence est le fondement principal de l'économie libérale, et du fait du modèle économique qualifié d'économie de marché vers lequel l'Algérie est en cours de transition.

L'Algérie a tenté dès 1989 d'aménager un environnement institutionnel favorable au développement de la concurrence :

- La réalité des prix ;
- La liberté d'entreprendre;
- L'instauration de lois sur la concurrence.

### **1-2-1) La réalité des prix et la liberté d'entreprendre**

#### **a) La réalité des prix**

Avant 1989 les prix étaient administrés : l'Etat fixait lui-même les prix, procédait à leur contrôle ou à leur subvention.

Les prix sont souvent fixés à des niveaux très bas dans le souci de protéger le consommateur, ce qui a engendré des situations financières déséquilibrée pour les opérateurs économiques. De leur part, ces derniers n'apercevaient pas la rareté et la valeur réelle des produits ce qui a engendré des gaspillages et par conséquent des surcoûts.

Par ailleurs, les délais de révision ou d'homologation des prix étaient souvent longs ce qui entraînaient des pertes considérables pour les entreprises.

Ces insuffisances et la nécessité de réorienter le système économique vers une forme libérale d'organisation et de fonctionnement ont induit une première réforme du

système des prix en 1989<sup>55</sup>. Elle confère à ces derniers le rôle de régulation économique. Dans ce cadre, deux régimes de prix sont prévus :

- Le régime des prix réglementé : Il concerne certains produits et permet l'intervention du centre pour concrétiser les objectifs de politiques économique et sociale : soutenir l'activité productive et le pouvoir d'achat de la population.
- Le régime des prix libres : La liberté des prix s'applique par extension à tous les produits dont le prix n'est pas réglementé. Toutefois, les producteurs sont tenus d'opérer une déclaration retraçant des informations générales concernant le produit et le prix envisagé. L'intervention du centre est prévue en cas de perturbations durables du marché.

En 1995, dans le cadre de la loi sur la concurrence, ce système de prix est abandonné. Désormais, les prix des biens et services sont déterminés par le libre jeu de la concurrence. Toutefois, des mesures exceptionnelles sont prévues pour les biens considérés comme stratégiques et en cas de hausses excessives des prix.

Par ailleurs, la vérité des prix doit concerner également les autres facteurs : capital, devises et travail. C'est ainsi que sont instituées les réformes suivantes :

- Une révision à la hausse du coût des crédits ;
- Libéralisation progressive du régime de change ;
- L'abolition du statut général des travailleurs (SGT), qui régissaient jusque là les relations du travail et les rémunérations, au profit de lois sociales devant favoriser la liaison productivité salaire.

#### **b) La liberté d'entreprendre :**

La propriété privée n'a jamais fait l'objet d'interdiction durant la période d'économie planifiée. Cependant, la contribution du secteur privé dans l'activité économique était marginale face au secteur public et l'accès à certains secteurs lui était interdit.

---

<sup>55</sup> Loi 89-12 du 05 juillet 1989 relative aux prix.

Depuis la promulgation de la constitution de 1989, la propriété privée est juridiquement protégée dans la mesure où elle jouit d'une garantie de portée générale et de nature constitutionnelle et non plus seulement légale ; et ne connaît aucune limitation de principe ni dans la nature des biens ni dans leur valeur. Ce principe est consacré également par la constitution de 1996 dans son article 37 : « La liberté du commerce et de l'industrie est garantie. Elle s'exerce dans le cadre de la loi. ».

En 1993, l'Algérie s'est doté d'un code des investissements, proposant une série de mesures incitatives en faveur du secteur privé national et étranger, tout en consacrant la liberté de réalisation des investissements sous réserve du respect de la réglementation et de l'environnement.

Ces mesures incitatives portent notamment sur l'accord d'avantages fiscaux et des avantages en matière de droits de douane ainsi que sur la contribution de l'Etat au financement de l'investissement.

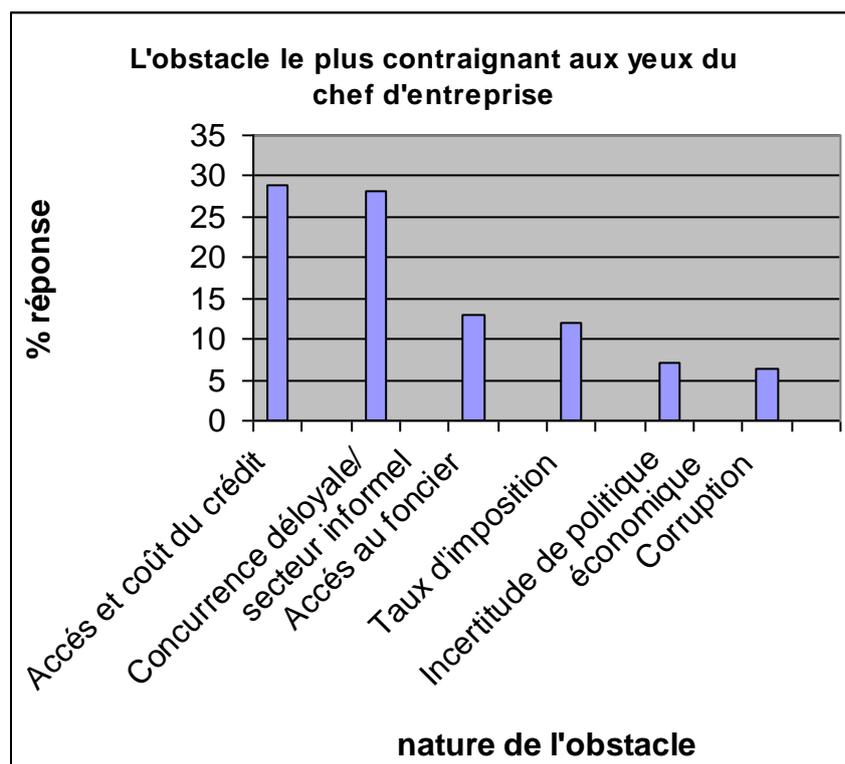
La révision du code de l'investissement en 2001 (ordonnance n°01-03 du 20 août 2001) a donné lieu à la constitution de l'agence nationale de développement de l'investissement (ANDI). Elle a pour mission d'assurer la promotion, le développement et le suivi des investissements ; d'informer et assister les investisseurs ; de faciliter l'accomplissement des formalités constitutives des entreprises et de concrétisation des projets ; d'octroyer les avantages liés à l'investissement.

Malgré toutes ces mesures, le développement de l'investissement privé en Algérie se heurte à des obstacles divers. Une enquête du centre national de recherche en économie appliquée pour le développement (CREAD) (réalisée entre 2003 et 2006) sur les obstacles les plus contraignants aux yeux des chefs d'entreprises dans la réalisation des investissements en Algérie a donné les résultats suivants :

**Tableau N°01: Le climat des affaires en Algérie**

La nature de l'obstacle	Réponses (%)
Accès et coût du crédit	<b>28.8</b>
Concurrence déloyale/secteur informel	<b>28.2</b>
Accès au foncier	<b>12.9</b>
Taux d'imposition	<b>12.1</b>
Incertitude de politique économique	<b>7.1</b>
Corruption	<b>6.3</b>

Source : Benabdallah. Y, Op cit. CREAD.

**Figure n°03 : Le climat des affaires en Algérie**

Source : Elaborée à partir du tableau ci-dessus.

Nous remarquons que les contraintes liées au développement de l'investissement en Algérie sont diverses mais les contraintes majeures restent la

difficulté d'accès au crédit ainsi que l'existence de la concurrence déloyale et le secteur informel.

### **1-2-2) Les lois sur la concurrence**

Dès 1989, la loi N°89-12 sur les prix a véhiculé, même de manière implicite, les premières dispositions afférentes à la concurrence. Dans son premier article on lit : « La présente loi a pour objet de définir les conditions de formation des prix des biens et services, de définir les règles générales de fonctionnement des marchés et les mécanismes de régulation économique par les prix ». Elle interdit aussi certaines pratiques anticoncurrentielles telles que la vente à perte, l'abus de position dominante, etc.

Formellement, la promotion et l'organisation de la concurrence sont consacrées par l'ordonnance n° 95-06 du 25 janvier 1995<sup>56</sup>. Celle-ci est abrogée et complétée en 2003 par l'ordonnance n° 03-03 du 14 juillet. Cette dernière s'applique « Aux activités de production, de services y compris celles qui sont le fait de personnes publiques, dans la mesure où elles n'interviennent pas dans le cadre de l'exercice de prérogatives de puissance publique ou dans l'accomplissement de missions de service publique » (Article 2) et elle édicte les principes de concurrence suivants :

- La liberté des prix : Les prix des biens et services sont librement déterminés par le jeu de la concurrence ;
- L'interdiction des pratiques qui peuvent avoir pour effet d'empêcher, de restreindre ou de fausser le libre jeu de la concurrence, c'est-à-dire les pratiques et actions concertées, conventions et ententes expresses ou tacites surtout lorsqu'elles visent : La limite d'accès légal au marché et l'exercice d'activités commerciales ; empêcher la fixation des prix par le libre jeu du marché en favorisant artificiellement leur hausse ou leur baisse..., etc. Ces pratiques sont

---

<sup>56</sup> Voir journal officiel n°9 du 22 février 1995.

également interdites pour les opérateurs détenant une position dominante<sup>57</sup> ou monopolistique et elles sont qualifiées dans ce cas comme étant un abus de position dominante ou monopolistique ;

- Sont également considérées comme pratiques pouvant affecter le libre jeu de la concurrence : Tout contrat d'achat exclusif conférant à son titulaire un monopole de distribution sur un marché ; l'exploitation abusive, par une entreprise, de l'état de dépendance dans lequel se trouve à son égard une entreprise, client ou fournisseur ; les offres de prix ou pratiques de vente aux consommateurs abusivement bas.
- Le contrôle des concentrations économiques : les concentrations qui sont de nature à porter atteinte à la concurrence doivent être soumises par leurs auteurs au conseil de la concurrence qui peut les autoriser ou les rejeter. Cette disposition s'applique à chaque fois que la concentration vise à réaliser un seuil de plus de 40% (ce seuil était à 30% dans la loi de 1995) des ventes ou achats effectuées sur un marché.

Par ailleurs, cette ordonnance contient des dispositions sur la mission et le fonctionnement du conseil de la concurrence. Le rôle principal de ce dernier étant de veiller au bon fonctionnement de la concurrence et à sa promotion.

Cependant :

- Cette loi laisse ouverte la possibilité de dérogation que l'Etat pourrait s'octroyer dans l'intérêt économique général, c'est le cas de la restriction de la liberté des prix pour certains biens et services (réglementation des prix des biens et services considérés stratégiques par l'Etat et intervention en cas de hausses excessives des prix) ; de la possibilité donnée au gouvernement d'autoriser une

---

<sup>57</sup> Une position dominante est définie par cette ordonnance comme suit : « La position permettant à une entreprise de détenir, sur le marché en cause, une position de puissance économique qui lui donne le pouvoir de faire obstacle au maintien d'une concurrence effective, en lui fournissant la possibilité de comportements indépendants dans une mesure appréciable vis-à-vis de ses concurrents, de ses clients ou de ses fournisseurs.

concentration rejetée par le conseil de la concurrence (article 21 de cette ordonnance) ;

- Les règles édictées par cette ordonnance se trouvent parfois contrariées par d'autres textes juridiques, c'est le cas par exemple de « l'ordonnance relative à la privatisation des entreprises publiques (ordonnance N° 95-22 du 26 août 1995) qui différencie les secteurs concurrentiels des secteurs stratégiques, tandis que la loi sur la concurrence concerne normalement toutes les activités économiques »<sup>58</sup> ;
- « Il reste que tous les progrès enregistrés par l'idée de libre concurrence dans le cadre de l'instance juridique ne sont pas accompagnés d'effets équivalents dans la sphère de l'économie réelle »<sup>59</sup>.

Il faut noter que cette ordonnance est modifiée et complétée deux fois : La première fois en 2008 par le biais de la loi N°08-12 du 25 juillet 2008 et la deuxième fois en 2010 par le biais de la loi N°10-05 du 15 août 2010.

En 2008, les modifications principales apportées sont les suivantes :

- L'activité d'importation et les marchés publics sont notés d'une manière explicite dans l'article 2 qui est consacré à la délimitation du champ d'application de cette nouvelle loi ;
- Elargissement du champ des pratiques pouvant fausser le libre jeu de la concurrence. Citons par exemple : Les contrats, quelque soient leur nature et leur objet, conférant à une entreprise l'exclusivité dans l'exercice d'une activité qui entre dans le champ de l'application de cette loi ;

---

<sup>58</sup> BENNADJI Chérif « Le droit de la concurrence en Algérie », in Guesmi.A, Charvin.R « Algérie en mutation : les instruments juridiques de passage à l'économie de marché ». Ed l'Harmattan.2001. P 155.

<sup>59</sup> IDEM. p151.

- Le conseil de la concurrence est placé sous l'autorité du ministre du commerce alors qu'il était jusque là sous l'autorité du chef du gouvernement.

En 2010, les principales modifications apportées sont :

- Les activités suivantes sont rajoutées au champ d'application de loi sur la concurrence : Les activités de production agricoles et d'élevage ; les activités de distribution dont celles réalisées par les importateurs de biens pour la revente en l'état, les mandataires, les maquignons et chevillards ; les activités de l'artisanat et de la pêche ;
- Il est précisé que les prix des biens et services sont librement déterminés conformément aux règles de la concurrence libres et probe et que la liberté des prix s'entend dans le respect de la réglementation en vigueur ainsi que des règles d'équité et de transparence ;
- L'article 4 de cette loi confère à l'Etat une plus grande liberté d'intervention dans la régulation des prix par voie de fixation, de plafonnement ou d'homologation des marges et des prix des biens et services. Toutefois, cette disposition s'applique notamment pour les cas suivants : Stabiliser les prix des biens et services de première nécessité ou de large consommation en cas de perturbation sensible du marché ; lutter contre la spéculation sous toutes ses formes ; intervenir en cas de hausses excessives et injustifiées des prix.

### **1-3) Réglementation spécifique à l'industrie de l'électroménager**

Toute industrie peut faire l'objet d'une réglementation spécifique et qui peut influencer son fonctionnement.

Pour l'industrie de l'électroménager en Algérie nous pouvons citer notamment la loi sur la classification énergétiques des appareils et les lois rentrant dans le cadre de la protection de l'environnement.

➤ **La loi sur la classification énergétique des appareils électroménagers**

Les appareils à usage domestique et fonctionnant à l'énergie électrique, notamment les réfrigérateurs, congélateurs, climatiseurs et lampes domestiques, sont classés selon leur efficacité énergétique. Les indicateurs de classement sont définis par la loi<sup>60</sup>.

Aussi, ces appareils ne peuvent être proposés à la vente, à la location ou à la location vente que s'ils sont munis d'une étiquette indiquant leur consommation en énergie et d'une fiche précisant les informations portées sur l'étiquette.

Les producteurs ou toute personne proposant au consommateur ces appareils sont soumis au contrôle visant à s'assurer de la réalité des consommations annoncées.

Cette réglementation vise la réduction de la consommation de l'énergie, surtout que les ménages par leur utilisation des équipements ménagers en sont les premiers consommateurs.

➤ **L'interdiction de l'utilisation de substances appauvrissant la couche d'ozone**

Dans le domaine de l'électroménager c'est le CFC (Chloro Fluoro Carbone) utilisé dans la fabrication des appareils de réfrigération et de conditionnement de l'air qui est concerné par l'interdiction et qui touche :

- l'utilisation de cette substance pour la fabrication des produits ;
- la construction d'installations destinées à la production du CFC ;
- la production, l'importation et l'exportation des produits fonctionnant à base du CFC ;
- l'importation et l'exportation des équipements industriels destinés à la fabrication du CFC.

**Section 2) Les caractéristiques de l'offre et de la demande**

Dans cette section nous allons voir les caractéristiques de l'offre (caractéristiques des processus de production et des produits) dans l'industrie de l'électroménager, qui sont en effet universelles et non spécifiques au cas algérien.

---

<sup>60</sup> Arrêté interministériel du 29 novembre 2008 définissant la classification d'efficacité énergétique des appareils à usage domestique.

Nous allons voir également les caractéristiques de la demande : caractéristiques à l'échelle mondiale mais aussi la spécificité du cas algérien.

## **2-1) Les caractéristiques de l'offre**

### **2-1-1) Présentation de l'industrie de l'électroménager**

#### **a) Définition de l'industrie de l'électroménager**

L'industrie de l'électroménager concerne la fabrication d'un éventail très large de produits, d'où la diversité des définitions qui lui sont attribuées :

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

- Les réfrigérateurs, congélateurs, conservateurs, les machines à laver et à sécher le linge, les machines à laver la vaisselle ;
- Les appareils de cuisson électriques et à gaz : Fours à micro ondes, cuisinières, tables de cuisson, grilles pain, etc. ;
- Chauffe-eau électrique et à gaz, appareils électriques et à gaz pour le chauffage, ventilateurs, 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 : rôtissoires, aspirateurs, cireuses, robots ménagers, grille-pain, friteuse, cafetières, etc.
- Les produits bruns : appareils électroacoustiques destinés à l'information, la culture ou les loisirs, tels que les radiorécepteurs, téléviseurs, magnétoscopes, etc.

Il faut noter qu'une autre classification des produits électroménager distingue le gros électroménager (produits blanc) et le petit électroménager, excluant ainsi la

troisième catégorie (produits bruns) qui est classée comme matériel électronique domestique.

### **b) L'évolution de l'industrie de l'électroménager<sup>61</sup>**

Dans l'évolution de l'industrie de l'électroménager quatre grandes phases sont à distinguer :

#### **▪ La pré-industrialisation du secteur**

Cette phase se prolonge, approximativement, jusqu'au lendemain de la première guerre mondiale. Elle fut caractérisée par la dominance des campagnes d'où l'essor de la vente par correspondance même pour les objets domestiques. Ces derniers se caractérisaient par un système technique rudimentaire ; ils fonctionnaient à l'énergie humaine ou avec la vapeur.

Toutefois, les productions étaient de qualité diverse du fait de la présence d'un nombre important de petits entrepreneurs dans ce domaine.

#### **▪ La mise en place du secteur**

La deuxième phase commença au lendemain de la deuxième guerre mondiale (1919) et se termina avec la seconde (1945). Elle fut marquée par une intense activité de recherche et d'innovation grâce à la diffusion des connaissances scientifiques du XIX<sup>e</sup> siècle et leur application à l'industrie.

Le système technique est fondé sur la mécanique et l'électricité ainsi que sur l'utilisation de nouveaux matériaux tels que l'acier inoxydable et l'aluminium.

Cependant cette avancée technologique excluait une part importante de la population, surtout celle de la campagne, pour de multiples raisons : prix élevés des produits et revenus insuffisants, manque d'infrastructure pour l'électricité et l'eau courante, etc.

Les entreprises de ce secteur demeuraient de petite taille, mais des grandes entreprises cherchaient également à tirer partie de leur savoir faire dans les produits métalliques ou l'électricité en se diversifiant par la production d'appareils

---

<sup>61</sup> DELAUNAY.Q « Société industrielle et travail domestique : L'électroménager en France (XIX<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècle) ». L'Harmattan. 2003.

électroménagers. Ceci était en effet le début de la phase suivante : la consommation de masse.

- **La consommation de masse**

Sur le plan technique cette période était caractérisée par le plein épanouissement de la production et de la consommation de l'électricité ainsi que celle du gaz : énergies indispensables à toute expansion de l'équipement ménager.

Alors que dans les phases précédentes la dominance des Etats-Unis d'Amérique était incontestable, durant cette phase les marques européennes et japonaises se faisaient une place de plus en plus dominante.

Sur le plan de l'organisation de la production et de la vente, cette phase est connue comme celle ayant installé la production fordienne et la consommation de masse. C'est la phase de constitution des grandes entreprises, d'où de nombreuses fusions et absorptions dans l'industrie de l'électroménager.

- **Nouvelle révolution technologique**

Cette phase commença au cours des années 1980-1985. Elle est caractérisée par la restructuration de la production (réduction des effectifs, redéfinition des produits,...) car les entreprises trouvaient des difficultés à écouler leurs produits.

Le marché en 1985 n'était plus un marché de nouveauté puisque les taux d'équipement des ménages étaient élevés notamment pour les laves linge, les réfrigérateurs et les cuisinières.

## **2-1-2) Les caractéristiques des produits et des processus de production**

### **a) Les caractéristiques des produits**

Le produit électroménager est un bien de consommation durable. Il satisfait le besoin de faciliter les tâches domestiques. Ceci a fait évoluer les modes de vie, en contribuant surtout au développement de l'activité professionnelle des femmes.

Aujourd'hui, le produit électroménager est devenu indispensable pour tout ménage recherchant plus de confort et il continu même de remplir, dans certaines sociétés, le rôle de satisfaction du besoin d'estime.

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, voici les exemples suivants<sup>62</sup>: En 2000 l'achat d'un réfrigérateur combiné de classe B représentait 500€ et générait un coût d'usage de 550€ sur 10 ans. En 2008, la consommation d'énergie d'un réfrigérateur combiné A<sup>+</sup> est de 300€ sur 10 ans pour un prix d'achat qui reste stable. Le coût de la consommation en eau d'un lave linge en 1998 était de 42.42€ et elle n'est que de 22.46€ en 2008. 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<sup>+</sup>, A<sup>++</sup>,...
- L'introduction des fonctions originales dans les produits, Internet par exemple ;
- Les couleurs et le désigne rampant les habitudes ;
- La réduction du niveau sonore des appareils ;
- Le remplacement de certains matériaux nuisibles à l'environnement, c'était le cas de l'interdiction en Europe depuis 1992 des fluides frigorigènes à base de CFC (Choro-fluoro-carbone).

## **b) 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 et des économies d'expérience. 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 ;

---

<sup>62</sup> Groupement interprofessionnel des fabricants d'appareils d'équipement ménager. France, 2009. [www.GIFAM.fr](http://www.GIFAM.fr).

- Rationalisation des lignes de production pour produire vite, voir passer rapidement, sur une même ligne de produits de la fabrication d'un appareil à celle d'un appareil voisin ;
- Allongement des séries, diminution du nombre de pièces par appareil et utilisation croissante d'organes communs ;
- Recours accru à la sous-traitance, celle-ci peut porter sur l'électronique, sur diverses pièces métalliques et plastiques ;
- Suivre une politique d'achat rigoureuse : limitation des stocks, amélioration de la logistique, le travail amont sur le recyclage, réduction du nombre de fournisseurs, etc. ;
- Augmenter la flexibilité du personnel de production pour faire face au caractère imprévisible de la demande.

## **2-2) 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. Toutefois, chaque pays a ses spécificités qu'il faut prendre en considération.

### **2-2-1) Les caractéristiques de la demande à l'échelle du monde**

#### **a) 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, notamment pour le premier équipement.

Cependant et contrairement aux autres industries manufacturières, l'industrie de l'électroménager bénéficie d'une croissance durable. « Elle enregistre ainsi des taux de

croissances assimilables à ceux des services (10%), une forte valeur ajoutée (30%) et réussit très bien à l'exportation (40%) »<sup>63</sup>.

Aussi, la croissance pour cette industrie demeure élevée par rapport au secteur de l'équipement ménager pris dans son ensemble.

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

Les taux d'équipement en produits électroménagers restent plus élevés dans les pays développés, mais différents tout de même en fonction du produit considéré. Prenons par exemple ces taux d'équipement en France entre 2005 et 2007 :

**Tableau n°02** : taux d'équipement en produits électroménagers.

Produits	Taux d'équipement(%)
Réfrigérateur	99
Lave vaisselle	95
Four à micro-ondes	82
Congélateur	62
Sèche-linge	30
Lave vaisselle	50

**Source** : Service des études et des statistiques industrielles. INSEE. France.

Les taux d'équipement pour Les produits : réfrigérateur, lave linge et four à micro-ondes sont élevés et les ventes correspondent plutôt à un renouvellement. Toutefois, cette demande de renouvellement est pénalisée par la fiabilité des équipements mais bénéficie de manière inverse des innovations et de la perte de compétitivité des activités de réparation.

<sup>63</sup> Rapport CNUCCED sur le commerce mondial (septembre 2004). Cité par Hadjout. M « Stratégies de développement à l'international : Etude de la capacité exportatrice des entreprises publiques algériennes hors hydrocarbures ». Thèse de doctorat. UMMTO. 2006. P317.

Les taux d'équipement pour les produits : congélateur, sèche linge et lave vaisselle sont relativement bas, ils offrent ainsi de bonnes perspectives de développement et soutiennent la croissance dans cette industrie.

Dans les pays émergents (Chine, Inde, Brésil, Corée du sud,...), Une classe moyenne urbaine et prospère pousse le développement de l'électroménager, et en même temps un segment spécifique de jeunes professionnels riches consomment de plus en plus les grandes marques de luxe perçues comme un symbole de réussite sociale.

Dans les pays en voie de développement le marché du premier équipement connaît une croissance forte mais le pouvoir d'achat reste très inégal.

#### **b) Les déterminants de la demande**

Le produit électroménager (dans les pays développés notamment) ne constitue plus une source de prestige, mais répond tout simplement à un besoin de bien être et de confort.

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

- La multiplication des ménages (la reprise de la fécondité et de la nuptialité, la progression du nombre de divorces, le développement des familles monoparentales,...) est une tendance favorable à la croissance du marché de l'électroménager ;
- Le développement de l'activité professionnelle des femmes favorise surtout la vente des appareils permettant l'allégement du travail domestique ;
- La baisse de la taille moyenne des logements garantit le succès des produits multifonctions, des produits encastrables et des équipements de petite dimension.

Par ailleurs, 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. Inversement, la montée des inquiétudes (peur du chômage notamment) se traduit par un report des achats d'électroménager au profit de l'épargne ou d'autres achats jugés plus stratégiques.

Les exigences des consommateurs ont évolué et des caractéristiques nouvelles sont de plus en plus demandées :

- Pour le Produit électroménager la sécurité est une condition de base. Cette dernière est garantie par la marque, elle ne constitue pas de ce fait un critère de choix déterminant pour le consommateur ;
- La fiabilité des produits est une attente forte des consommateurs. Si ces derniers cherchent des appareils avec des fonctions originales (permises surtout par l'introduction de l'électronique), la facilité d'utilisation de ces appareils reste un critère déterminant dans la décision d'achat ;
- L'esthétique constitue une dimension essentielle de la personnalisation de la consommation. La cuisine par exemple, est devenue une pièce à vivre qu'on ne cache plus, d'où l'intérêt croissant pour le design des produits, leurs couleurs, etc.
- Les préoccupations en termes d'écologie et en termes d'augmentation des coûts de l'énergie font que le consommateur intègre dans sa décision d'achat les niveaux de consommation d'énergie et d'eau des appareils, l'utilisation de matériaux recyclables, etc.

Si certains producteurs œuvrent pour l'homogénéisation du marché mondial, des différences liées aux habitudes, aux modes de vie, au climat...etc, freinent ce processus.

## 2-2-2) Les caractéristiques de la demande en Algérie

Pour le cas de l'Algérie, il y a une absence d'études crédibles sur l'évaluation quantitative et même qualitative de la demande de produits électroménagers (faites soit par les entreprises ou par les organismes d'information), donc nous allons essayer dans ce point d'analyser principalement les facteurs pouvant influencer l'évolution de cette demande.

### a) Taux d'équipement et taux de croissance

La demande de produits électroménagers en Algérie connaît ces dernières années une croissance importante. Cette dernière a atteint des taux allant de 5% à 10% entre 2004 et 2008<sup>64</sup>.

Une étude de la filière électricité, électronique et électroménager en Algérie estime la taille du marché de l'électroménager à 44 174 millions de Dinars<sup>65</sup>. Mais il faut noter que cette valeur inclut en plus du gros électroménager, le petit électroménager et les produits bruns.

Voici une autre estimation du marché Algérien de l'électroménager réalisée par l'ENIEM (entreprise nationales des industries de l'électroménager).

---

<sup>64</sup> Données ENIEM, direction commerciale.

<sup>65</sup> Ministère de la PME et de l'artisanat, Commission Européenne : « Etude de la filière Electricité, Electronique, Electroménager ».Algérie.2004.

**Tableau N°03:** Taille du marché Algérien de l'électroménager.

Le produit	Taille du marché en volume (unités)	Taille du marché en valeur (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 : les réfrigérateurs et la cuisinières. Ils sont estimés à 70% dans l'étude faite à propos de la filière Electricité, Electronique et Electroménager<sup>66</sup>. Le marché de ces produits est beaucoup plus un marché de renouvellement.

Pour les autres produits le taux d'équipement est relativement faible. Ils contribuent à cet effet à la croissance de ce marché de l'électroménager.

#### **b) Les déterminants de la demande**

Le marché du gros électroménager s'adresse à deux types de clientèle :

- Les ménages : Ils constituent la part la plus importante du marché. Selon l'office national des statistiques les ménages algériens se dirigent de plus en plus vers les familles de type « couple avec enfant », ce qui favorise l'augmentation du nombre des ménages. Ceci constitue un facteur favorable au développement du marché de l'électroménager ;
- Les entreprises et les administrations : La demande de ce segment est variée et peut toucher tous les produits. Il se distingue par l'importance des commandes ce qui peut procurer aux entreprises des gains immédiats considérables.

Beaucoup de facteurs peuvent influencer la demande de produits électroménagers:

<sup>66</sup> Ministère de la PME et de l'artisanat, Commission Européenne. OP Cit.

- Le revenu : L'amélioration des revenus de certaines catégories socio-professionnelles ces dernières années a joué en faveur de la croissance du marché de l'électroménager ;
- Les prix : Les réductions des prix peuvent stimuler les ventes, ce qui est constaté par exemple lors des foires nationales où les opérateurs effectuent des ventes promotionnelles. L'influence de la variable prix s'aperçoit également à travers l'importance de la demande dans le segment milieu de gamme contrairement au segment haut de gamme. Il faut noter que cette segmentation haut, milieu et bas de gamme se fait principalement suivant le nombre de fonctions incorporées dans le produit ;
- Le climat : Les ventes des produits électroménagers ne sont pas régulières sur toute l'année. Les ventes des produits diffèrent d'une saison à une autre, par exemple les ventes des climatiseurs sont plus importantes en été, qui est souvent une saison très chaude en Algérie ;
- La relance du secteur de l'habitat : Ce secteur enregistre des taux de croissances importants et contribue fortement à la croissance économique. La réalisation et la distribution de nouveaux logements a pris de l'ampleur ces dernières années. Selon le ministère de l'habitat, 1 045 269 logements sont livrés durant la période 2004-2009 et 1 532 687 logements sont lancés durant la même période ;
- Le marché du tourisme est aussi en croissance et la forte concurrence des pays voisins amène les intervenants sur ce marché à améliorer les structures d'accueil en mettant à la disposition des clients les produits blancs ;
- La qualité : Le consommateur algérien accorde de plus en plus de l'importance à la qualité du produit acheté : sa fiabilité, son design, etc. Ce processus est stimulé par l'importance et la variété de l'offre, d'où l'intérêt grandissant accordé à la marque du produit et son pays d'origine.

Le processus de fabrication des produits électroménagers se soumit de plus en plus aux conditions de réduction des coûts et de la flexibilité. La satisfaction de ces conditions doit permettre de faire face aux évolutions rapides de la demande : exigences du consommateur en termes de prix et de qualité, ralentissement des rythmes de croissance surtout pendant les périodes de crise économique.

## **Conclusion**

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

En plus de l'ouverture économique concrétisée par la libéralisation du commerce extérieur, il était nécessaire d'instaurer un cadre institutionnel favorisant le développement d'un environnement concurrentiel.

Toutefois, le développement économique attendu par l'application de ces mesures se trouve souvent bloqué en raison : de l'absence d'une application réelle des lois sur la concurrence, de la brutalité avec laquelle a été libéré le commerce extérieur et les difficultés dont souffrent les producteurs nationaux.

Pour l'industrie de l'électroménager, ce cadre institutionnel a certainement un rôle important dans le changement de sa configuration. Nous pouvons déjà citer l'essor de l'activité de montage et l'augmentation considérable du nombre d'opérateurs.

Ces derniers œuvrent pour la satisfaction de la demande nationale, qui est croissante actuellement mais dont le revenu et les prix restent des déterminants importants.

Cependant, la conquête du marché international devient plus difficile en raison de sa saturation croissante et du rôle déterminant de l'innovation.

## **TROISIEME CHAPITRE**

### ***La structure de l'industrie de l'électroménager en Algérie***

## **Introduction**

Le nouvel environnement institutionnel en Algérie a contribué à l'émergence d'une nouvelle configuration de l'industrie de l'électroménager. Cette dernière est passée d'une structure monopolistique à une structure qui regroupe un ensemble important d'opérateurs.

Une nouvelle dynamique concurrentielle est apparue. Son analyse doit nous permettre d'évaluer le potentiel de développement de cette industrie.

En effet, l'industrie de l'électroménager en Algérie est considérée comme efficiente en termes de satisfaction de la demande locale, bien que les importations contribuent également à ce processus.

Toutefois, le rôle des importations est plus important qu'il n'apparaît car, en plus de la satisfaction de la demande finale, elles mettent à la disposition des producteurs la majorité des matières premières et des composants qu'ils utilisent.

Les éléments que nous allons analyser dans ce chapitre pour comprendre la dynamique concurrentielle dans cette industrie sont : la concentration, les barrières à l'entrée ainsi que les cinq forces (+ une force qui est le rôle de l'Etat) décrites par M.Porter.

## **Section 1) L'offre de produits électroménagers en Algérie.**

L'ouverture économique est le facteur déclencheur du changement de la configuration de l'industrie de l'électroménager en Algérie. Aujourd'hui, l'offre émane principalement de trois acteurs : les entreprises de production publiques et privées ainsi que les importateurs.

Même si les entreprises algériennes œuvrent principalement pour satisfaire la demande locale mais ceci ne les épargnent pas de la concurrence étrangère. Il est donc important d'étudier les caractéristiques de cette industrie au niveau mondial.

### **1-1) Aperçu sur la dynamique de l'offre de produits électroménagers au monde**

La configuration de l'industrie de l'électroménager au niveau mondial ne cesse pas d'évoluer. Aujourd'hui elle est marquée par un mouvement d'internationalisation et de concentration, mais aussi par la montée en puissance des pays émergents.

#### **1-1-1) Les principaux pays producteurs<sup>67</sup> et exportateurs**

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 surtout 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,...) et se dirigent aussi 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

---

<sup>67</sup> M .Hadjout, Op. Cit. P 318, 319.

Etats unies celle des appareils haut de gamme. Notons que la production mexicaine a chuté de 68 millions unités à 48 millions unités en 2004 du fait de la concurrence des pays asiatiques notamment.

- 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.

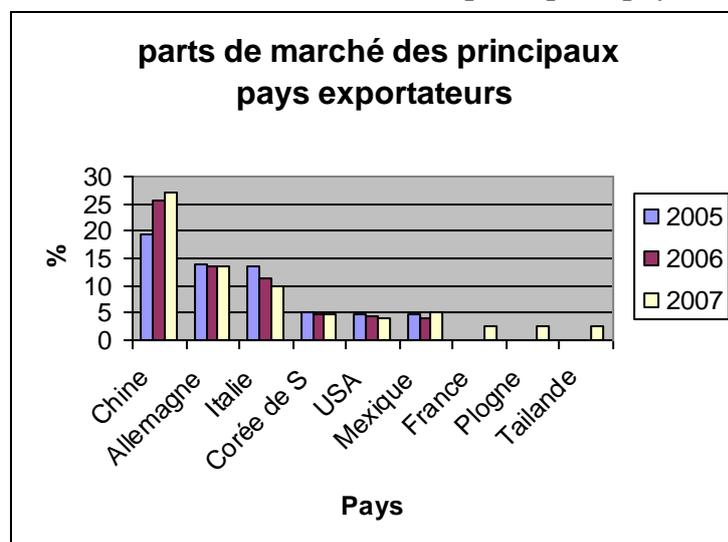
**Tableau N°04:** Evolution des parts de marché des principaux pays exportateurs de produits électroménagers

Pays	Part de marché (%)		
	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.

**Figure N° 04: Parts de marché des principaux pays exportateurs**



Source : Elaborée à partir du tableau ci-dessus

Nous remarquons que la part de la Chine a progressé significativement (de 19.5% en 2005 à 26.90%) et elle continue d'occuper la première position, que certains pays ont pu maintenir leur position : les Etats unis, le Mexique et que d'autres ont perdu des parts de marché : l'Italie, l'Allemagne.

### 1-1-2) Caractéristiques structurelles et stratégies des firmes

L'industrie de l'électroménager devient de plus en plus mondiale. En effet, les producteurs visent la demande mondiale et sont présents dans plusieurs pays : Par exemple En 2006 les filiales des multinationales étrangères effectuaient 88% de la production française<sup>68</sup>.

Le mouvement de délocalisation a pris de l'ampleur ces dernières années et le but étant la réduction des coûts (les coûts salariaux notamment qui « représentent jusqu'à 40% du prix de revient d'un produit »<sup>69</sup>) mais aussi le rapprochement de la demande. Ainsi :

- Les entreprises des pays de l'Europe occidentale sont attirées par les bas coûts salariaux de certains pays (Chine, Corée du sud, Pologne,...) mais aussi par la

<sup>68</sup> Ministère de l'industrie, service des études et des statistiques industrielles (SESSI). France. 2006.

<sup>69</sup> Virginie Guerin, L'électroménager revoit son modèle industriel. 2005. [www.usinenouvelle.com](http://www.usinenouvelle.com)

croissance de la demande dans ces derniers. A titre d'exemple, Electrolux (Suède) en 2005 réalisait un tiers de sa production hors de son pays. Pour sa part le groupe INDESIT (Italie) réalisait 21% de sa production dans ses usines d'Europe orientale en 2005 ;

- Les pays asiatiques s'implantent de plus en plus à l'étranger notamment dans les pays européens. Ils sont attirés par le fort pouvoir d'achat des populations et le développement technologique dans ces pays. Par exemple, Le groupe chinois HAIER possédait 13 usines en 2005 en dehors de sa terre natale.
- Les entreprises américaines sont présentes aux Mexique, au Brésil, à la recherche des coûts les plus réduits mais aussi en Europe, au Canada pour se rapprocher de la clientèle solvable de ces pays.

L'industrie de l'électroménager est marquée également par un mouvement de concentration. Les entreprises activent pour l'acquisition d'une taille optimale qui permet de produire à moindre coût et faire face aux dépenses de recherche et développement et au renchérissement des matières premières.

Ce mouvement de concentration des producteurs électroménagers constitue également une réponse à la montée en puissance du pouvoir des grands distributeurs (hyper marchés par exemple). Le pouvoir de ces derniers provient notamment de leur concentration qui a progressé en raison des gains de parts marché au détriment des revendeurs traditionnels mais surtout en raison des opérations de croissance externe.

Les points suivants illustrent l'ampleur de ce phénomène de concentration des producteurs :

- En 2005, les quatre premiers fabricants aux USA détenaient 90% du marché<sup>70</sup> ;
- En 2009, la part de marché (en chiffre d'affaires) des dix premiers groupes industriels en France est de 84%<sup>71</sup>.

---

<sup>70</sup> Virginie Guerin. Op Cit.

<sup>71</sup> Groupement interprofessionnel des fabricants d'appareils d'équipement ménager.2009.www.GIFAM.fr.

Par ailleurs, la concurrence est intense et se manifeste dans les guerres de prix que se livrent les producteurs notamment dans les segments milieu et bas de gamme, les budgets importants qui sont consacrés à la recherche & développement afin d'améliorer le produit et le processus de production et à la publicité. « En 1995 par exemple les dépenses de publicité représentaient 3,7% du chiffre d'affaires pour les entreprises françaises, soit un taux qui place cette industrie au deuxième rang derrière les parfums, savons et produits d'entretien »<sup>72</sup>.

## **1-2) L'offre de produits électroménager en Algérie**

L'offre de produits électroménagers en Algérie émane des producteurs et des importateurs. La production nationale est importante grâce à la diversité des entreprises opérant dans ce domaine.

Toutefois, la dépendance des importations demeure une caractéristique majeure de l'industrie de l'électroménager en Algérie.

### **1-2-1) Les entreprises de production**

Il est bien utile de faire la distinction, dans le domaine de la production, entre les entreprises publiques et privées d'une part, et entre les entreprises de fabrication et de montage d'autre part.

#### **a) entreprises publiques, entreprises privées**

Aujourd'hui, Les entreprises privées sont de loin plus nombreuses que les entreprises publiques et malgré leur petite taille, leur contribution à la production nationale est de plus en plus importante.

#### **- Les entreprises publiques**

A sa création, l'industrie de l'électroménager en Algérie était soumise au principe de spécialisation qui préconisait que chaque entreprise devait être monopole dans son domaine d'activité. Ce dernier était souvent très large, regroupant des activités

---

<sup>72</sup> SESSI. Op Cit. Avril 1997.

nombreuses. Dans le domaine de l'électroménager c'est la SONELEC (société nationale de fabrication et de montage du matériel électrique et électronique) créée en 1974 qui était l'unique opérateur et était aussi chargé de contrôler d'autres domaines tel que La production du matériel électrique, des composants électroniques, etc.

En 1983, cette société a été restructurée pour donner naissance à une multitude d'entreprises. Aujourd'hui beaucoup de ces dernières ont disparues (ENAPAT, PROMETAL, EDIMEL,...) et il ne reste que trois entreprises publiques opérant dans le domaine de l'électroménager : ENIEM (Entreprise nationale des industries de l'électroménager), SONARIC (Société nationale de réalisation des industries connexes) et ENAPEM (Entreprise nationale d'approvisionnement et de production électrique et électroménager) qui est spécialisée principalement dans l'équipement professionnel (Fours pour boulangers par exemples).

Ces trois entreprises font partie toutes de la société de gestion des participations INDELCO (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 de 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° 05 : Capacité de production et principaux produits des entreprises ENIEM et SONARIC.**

Produit	Unité/année	
	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	/

Radiateurs à gaz naturel ou butane	25000	130 000
------------------------------------	-------	---------

**Source** : Données des deux entreprises.

Ces capacités de production sont importantes mais restent sous utilisées en raison de la restriction du marché des deux entreprises.

Il faut noter que ces entreprises sont intégrées verticalement. Toutefois, elles n'assurent pas la conception de leurs produits. Ces derniers sont en effet fabriqués sous licence des entreprises étrangères mais portent le label de l'entreprise. Cette situation empêche les deux entreprises de répondre par elles mêmes à l'évolution des besoins des marchés, de diversifier l'offre et de différencier les produits par rapport aux concurrents.

#### - **Les entreprises privées**

Le nombre des entreprises privées est plus important, elles sont le plus souvent de petite taille et plus diversifiées que les entreprises publiques. Ainsi, la majorité d'entre elles opère dans le domaine de l'électroménager et dans celui de l'électronique domestique.

Ces entreprises travaillent souvent en partenariat industriel et commercial avec des entreprises étrangères : elles se chargent du montage et de la commercialisation des produits de ces sociétés.

La prolifération des entreprises privées dans ce domaine est due notamment à la facilitée d'entrée : faiblesse des capitaux à investir et les avantages en matière de droits de douane. Nous pouvons citer les plus importantes et qui constituent des concurrents directs pour les entreprise publiques déjà citées (ENIEM et SONARIC) :

- Essalem Electronics : LG
- SAMHA : SAMSUNG
- Groupe BENHAMMADI : CONDOR
- CRISTOR : Groupe ABBABOU
- CONTINENTAL
- SODINCO spa : HAIER

- Flamme Bleue
- Electrostar : Mont blanc
- SGEA : Whirlpool
- Et autres.

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.

Voici les capacités de productions déclarées par quelques entreprises :

- LG / Essalem Electronics : 200 000 unités par an, tous produits confondus ;
- CONDOR : Il existe depuis 2002, possède 7 unités de montage. Sa capacité de production annuelle pour quelques produits : 100 000 réfrigérateurs et 40 000 climatiseurs par an.
- Samsung / Samha : SAMSUNG s'est installé en 2001 en Algérie en partenariat avec un opérateur algérien sous le nom de UPAC/Electronics. La représentation de SAMSUNG en Algérie a été reprise en 2007 par le groupe CEVITAL, sous le nom SAMHA-SAMSUNG. En plus de la commercialisation des produits Samsung en Algérie, cet opérateur compte installer une nouvelle usine à SETIF produisant annuellement : 100 000 machines à laver, 200 000 réfrigérateurs et 100 000 climatiseurs ;
- CRISTOR : Existe depuis 1997, elle est connue pour la production de récepteurs satellite bien qu'elle possède une production variée incluant le gros électroménager. Elle dispose de quatre sites de production dont un pour les réfrigérateurs, d'une capacité de 800 000 appareils par an.

Comme le cas des entreprises publiques, les capacités de production de ces entreprises sont sous-utilisées. Toutefois, elles contribuent à côté des entreprises publiques à rendre l'industrie de l'électroménager efficiente en termes de satisfaction des besoins du marché intérieur grâce à la diversité et l'importance de leur offre. On

estime que 70% des produits électroménagers vendus en Algérie sont produits ou montés localement<sup>73</sup>.

### **b) 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 le montage.

En effet, c'est le taux d'intégration qui fait la différence entre les deux. Le concept 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 la sous traitante (intégration indirecte).

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

Un fort taux d'intégration est synonyme de création de valeur ajoutée et d'emplois ainsi que de transfert technologique. L'Etat encourage à cet effet les entreprises à produire elles mêmes les composants à travers notamment la politique douanière (Les matières premières importées sont assujetties au droit de douane de 5%).

Il reste que les taux d'intégration atteints par cette industrie sont faibles contrairement aux déclarations faite par les entreprises : Des composants à forte valeur ajoutée (le compresseur pour le réfrigérateur par exemple) ne sont pas fabriqués localement. A cela s'ajoute le fait qu'une plus grande partie des intrants nécessaires à la production sont assurés par le biais de l'importation.

---

<sup>73</sup> « Industries électroniques et électroménagères : Un pôle industriel en exemple fait son chemin au pays des Bibans ». La tribune. 20 mai 2008.

## 1-2-2) Analyse de la dynamique des importations

Les importations jouent un rôle important dans le développement de la consommation de produits électroménagers en Algérie : D'une part, ces produits sont importés en l'état et mis directement à la disposition du consommateur, d'autre part, les matières premières et les différents composants utilisés dans l'industrie sont assurés en majorité par le biais de l'importation.

### a) Les importations globales

Les importations représentées dans le tableau ci-dessus sont globales car elles incluent aussi bien les produits finis que les produits semi-finis et les matières premières destinés à l'industrie (collections dites CKD et les collections dites SKD).

**Tableau n°06** : Evolution des importations globales de quelques produits électroménagers.

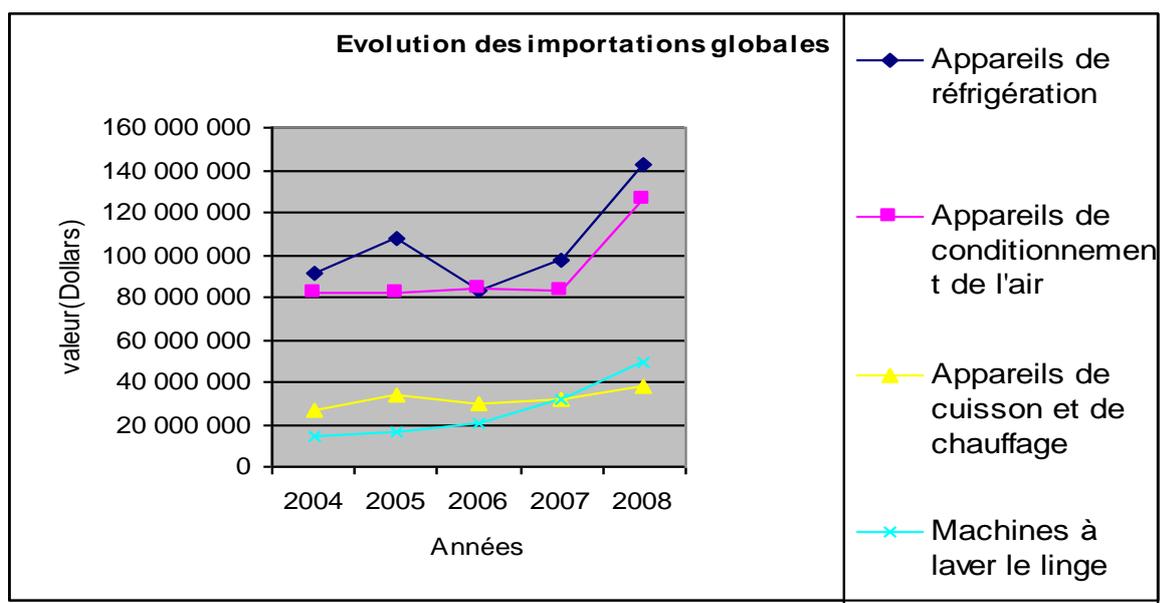
Valeur : USD.

	Appareils de réfrigération	%*	Appareils de conditionnement de l'air	%	Appareils de cuisson et de chauffage	%	Machines à laver le linge	%
2004	91 739 110	/	82 053 895	/	26 963 290	/	14 636 417	/
2005	108 024 899	<b>+17.7</b>	82 203 912	<b>+0.18</b>	34 326 047	<b>+27.3</b>	16 527 561	<b>+12.9</b>
2006	83 417 890	<b>-22.7</b>	84 004 549	<b>+02.2</b>	29 997 419	<b>-12.6</b>	20 399 670	<b>+23.4</b>
2007	97 564 717	<b>+16.9</b>	82 800 741	<b>-01.4</b>	31 367 390	<b>+04.6</b>	32 064 313	<b>+57.2</b>
2008	142 125 440	<b>+45.7</b>	125 859 535	<b>+52.0</b>	37 896 247	<b>+20.8</b>	49 338 013	<b>+35.0</b>

**Source** : Centre National de l'informatique et des statistiques (CNIS).

\* : Taux de croissance

**Figure N°05** : Evolution des importations globales des produits électroménagers



**Source** : Elaborée à partir du tableau ci-dessus

L'évolution des importations diffère en fonction du produit considéré :

- Pour les appareils de conditionnement de l'air et les machines à laver, la croissance des importations est positive pour toutes les années (sauf pour l'année 2007 où les importations des appareils de conditionnement de l'air a enregistré une faible baisse de 1,4%). Ceci peut s'expliquer par les taux d'équipement qui sont relativement faibles pour ces produits, ce qui joue en faveur de la croissance du marché ;
- Pour les appareils de réfrigération, les appareils de cuisson et les appareils de chauffage la croissance des importations est positive entre 2004 et 2005, les taux sont successivement 17,7% et 27,3%. Ceci peut s'expliquer par l'augmentation du nombre d'opérateurs durant l'année 2005. Les importations ont diminué en 2006, mais elles ont renoué avec la croissance en 2007 et 2008 en enregistrant des taux considérables : 45,7% pour les appareils de réfrigération et 20,8% pour les appareils de cuisson et de chauffage.

Il faut noter que les importations concernant les appareils de réfrigération sont les plus élevées pour toutes les années suivies des appareils de cuisson et de chauffage

bien que les taux d'équipement pour ces produits sont relativement les plus élevés. Ceci s'explique par l'existence d'un marché important de renouvellement.

**b) Les importations de produits finis, de collections destinées aux industries de montage et de collections dites CKD**

Nous allons prendre un exemple (réfrigérateurs 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 destinées à être montés directement au niveau local).

**Tableau n° 07** : Evolution des importations des réfrigérateurs de type ménager.

Valeur en USD.

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

**Source** : Centre national de l'informatique et des statistiques (CNIS).

\* : Données non disponibles.

Nous remarquons que les importations des collections dites CKD sont de loin les plus importantes. Cela peut confirmer la remarque citée précédemment : La majorité des produits électroménagers vendus en Algérie sont montés localement.

Les opérateurs se sont dirigés de l'importation de collections destinées aux industries de montage (qui sont frappées d'un droit de douane de 15%) vers les collections CKD (qui sont frappées d'un droit de douane de 5%), bien que cela nécessite l'atteinte d'un certain niveau d'intégration.

L'importation des produits finis (réfrigérateurs de type ménager) a connu une croissance continue. Ceci peut s'expliquer par l'arrivée sur le marché algérien de marques étrangères qui optent uniquement pour la présence commerciale.

## **Section 2) Analyse de La dynamique concurrentielle**

La multitude des opérateurs dans l'industrie de l'électroménager en Algérie ne fait qu'augmenter l'intensité de la concurrence. Toutefois, d'autres facteurs et forces jouent un rôle déterminant dans la dynamique concurrentielle au sein de cette industrie.

### **2-1) Analyse de la concentration et des barrières à l'entrée**

La concentration et les barrières à l'entrée sont des variables importantes à prendre en considération dans la compréhension de la dynamique concurrentielle de toute industrie. Dans l'industrie de l'électroménager en Algérie, les faibles barrières à l'entrée pour l'activité de montage ont contribué à l'augmentation du nombre d'intervenants. Cependant, ces derniers font face à des obstacles divers.

#### **2-1-1) La concentration**

Nous ne pouvons pas donner une mesure de la concentration car nous n'avons pas les chiffres d'affaires exacts des différentes entreprises et de fait la part de marché de chacune d'elles. Toutefois quand le chiffre d'affaires est disponible, il regroupe des activités diverses surtout que beaucoup d'entreprises opèrent aussi bien dans le domaine de l'électroménager que dans celui de l'électronique domestique.

Toutefois, il ressort de l'étude de l'offre des produits électroménagers faite dans le point précédent que le tissu industriel pour cette activité est fragmenté : existence de beaucoup d'entreprises de nature diverse et de différentes tailles.

Les entreprises publiques ont une taille relativement importante. En effet cette grande taille n'est qu'un héritage de la période socialiste où ces entreprises étaient les seules intervenantes sur le marché.

Les entreprises privées sont de petite taille et leur capitalisation est insuffisante. Dès leur création, leur financement est assuré le plus souvent par des apports en fonds propres de leurs promoteurs.

Cette situation où coexistent un nombre important d'intervenants, ne favorise pas les rapprochements entre entreprises ce qui renforce la concurrence.

Cependant, il faut noter l'absence de relations industrielles inters entreprises qui peuvent permettre une utilisation optimale de l'outil industriel. Aussi, les capacités de sous-traitance disponibles ne sont pas exploitées.

Par ailleurs, cette activité fait face à la prolifération de l'informel qui prend des formes diverses : imitation des produits des marques connues tout en utilisant des composants qui ne répondent pas aux normes techniques, importation de produits dont la fiabilité et la sécurité ne sont pas vérifiées, activités non déclarées, etc. Il faut noter que l'absence d'un système de normalisation efficace en Algérie et l'insuffisance du contrôle douanier ont contribué à la prolifération de produits d'origines diverses. Cette activité informelle est estimée à plus ou moins 30% en 2002<sup>74</sup>.

Ceci constitue un obstacle devant toute étude qui pourra être faite dans le but d'estimer la taille réelle de ce marché de l'électroménager.

### **2-1-2) Les barrières à l'entrée**

Dans le domaine de l'électroménager, les nouveaux entrants doivent faire face à des obstacles divers :

- L'accès aux capitaux et au foncier : Le système bancaire en Algérie, malgré toutes les réformes, n'arrive pas à satisfaire la demande en capitaux pour investissement : En 2006, « le taux d'épargne nationale (56%) est supérieur de plus deux fois au taux d'investissement (25%) »<sup>75</sup>. L'accès au foncier est une autre entrave réelle à l'investissement en Algérie ;

---

<sup>74</sup> Ministère de la PME et de l'artisanat, Commission européenne. Op. Cit.

<sup>75</sup> Benabdallah. Y. Op Cit. P15.

- Tisser des relations privilégiées avec les fournisseurs de matières premières et de technologie ;
- Réaliser des économies d'échelle : La taille minimale optimale est importante et il n'est pas facile de l'atteindre. D'une part le marché de l'électroménager est désormais mondial : Les multinationales produisent des millions de produits par an pour minimiser le coût unitaire et visent le marché mondial pour l'écoulement de ces produits. D'autre part, beaucoup de segments de ce marché sont arrivés à la maturité, d'où la difficulté d'acquérir de nouvelles parts de marché pour un nouvel entrant ;
- Construire une image de marque ce qui nécessite des moyens financiers et des délais importants. En effet, nous avons vu précédemment que le client final attache une grande importance à la marque dans sa décision d'achat.

Toutefois, ces obstacles sont contournés en Algérie par la possibilité de créer des unités de montage. Les barrières à l'entrée pour cette activité sont en effet faibles, notamment après les réductions des droits de douane concernant l'importation de composants et de matières premières destinés à la fabrication de produits électroménagers.

Cette situation a induit l'installation d'un nombre important d'opérateurs dans ce domaine. Cependant, ces derniers font face à des contraintes diverses :

- La dépendance technologique, ce qui n'est pas sans incidence sur la structure des coûts des entreprises : achat de licence, besoin d'assistance technique, etc. ;
- La dépendance des fournisseurs étrangers de matières premières ;
- Leur sous capitalisation qui les empêche de déployer les moyens nécessaires à la recherche et développement et assurer un réel transfert technologique.

## **2-2) Analyse de l'attrait de l'industrie de l'électroménager en Algérie**

Nous allons essayer d'apprécier l'attrait de l'industrie de l'électroménager en Algérie à travers l'analyse de la pression exercée par chaque force concurrentielle.

Face à ces facteurs structurels les opérateurs algériens possèdent bien des forces mais leurs faiblesses demeurent importantes.

### **2-2-1) Analyse des forces concurrentielles : Le modèle de M.Porter**

Nous allons présenter les aspects liés à chaque force et le poids de cette dernière dans le jeu concurrentiel.

#### **a) Pouvoir de négociation des fournisseurs et des clients**

##### **- pouvoir de négociation des fournisseurs**

Des matières diverses entrent dans la fabrication d'un produit électroménager et les producteurs algériens s'approvisionnent à l'étranger pour la majorité des matières premières et composants utilisés. Ceci confirme l'importance de ce maillon

« Fournisseur » dans la fabrication d'un produit électroménager. Ces fournisseurs jouissent d'un pouvoir de négociation que nous pouvons apercevoir à travers les points suivants :

- Les coûts de recherche d'un nouveau fournisseur sont importants : le composant ou la matière première doit être testé avant que le fournisseur ne soit homologué, donc tout changement de fournisseur engendre des coûts et des délais importants ;
- Les producteurs de composants se délocalisent de plus en plus vers les pays à bas salaire (la Chine par exemple) et il devient difficile de trouver un fournisseur qui permet de réduire les délais d'approvisionnement ;
- Certains produits (Aluminium, cuivre, tôle,...) sont cotés en bourse ce qui rend leurs prix instables et quand l'offre diminue le pouvoir de négociation de leurs fournisseurs augmente nécessairement ;

- Le marché de l'électroménager mondial est concentré, ceci va également pour le marché des composants des produits électroménagers.

Par ailleurs les producteurs algériens suivent une politique d'approvisionnement qui les empêche de bénéficier d'un quelconque pouvoir de négociation : Non appartenance à des « groupements d'achat », achats répétitifs et isolés par entreprises, etc.

#### **- Pouvoir de négociation des clients :**

Il faut bien distinguer à ce niveau les distributeurs des clients finals.

Les circuits de distribution de produits électroménagers en Algérie sont organisés principalement en marchés de gros régionaux (Mohammédia, El-eulma, El-hamiz) qui alimentent les autres marchés limitrophes.

L'acheminement des produits vers le consommateur final se fait avec l'intervention d'intermédiaires : commerçants grossistes et détaillants. Ces derniers sont très nombreux, donc il y a absence de concentration ce qui atténue leur pouvoir de négociation qui peut provenir notamment de l'existence de nombreux offreurs.

Aussi, certains producteurs créent de plus en plus leurs propres magasins ou accordent l'exclusivité pour la distribution de leurs produits afin de contrôler les prix à la consommation et être à l'écoute du consommateur.

De sa part le client final, vu le caractère « durable » du produit électroménager et la diversité de l'offre, recherche de plus en plus un produit de meilleur rapport qualité/prix. Son pouvoir devient ainsi de plus en plus déterminant.

### **b) La concurrence indirecte et la rivalité entre les concurrents de l'industrie**

#### **- La concurrence indirecte**

La concurrence indirecte provient des entrants potentiels et des fabricants des produits de substitution.

La pression exercée par Les concurrents potentiels est forte en raison de :

- La faiblesse des barrières à l'entrée pour l'activité de montage ;
- La faiblesse de riposte, notamment collective, des entreprises en place ;
- La possibilité d'installation directe des multinationales étrangères, en qualité de producteurs mais surtout en assurant directement la commercialisation de leurs produits ;
- La croissance du marché : Une forte demande tant en premier équipement qu'en remplacement ;

Par ailleurs, l'environnement économique en Algérie offre des opportunités qui attirent de nouveaux entrants vers cette activité :

- Le coût relativement faible de la main d'œuvre et de l'énergie ;
- Existence de la main d'œuvre qualifiée ;
- La proximité du marché européen ;

La menace des produits de substitution c'est-à-dire les produits qui remplissent le même besoin que les produits électroménagers est faible. En effet les produits qui peuvent être des substituts sont souvent de moindre performance et ont un nombre réduit de fonctions : c'est le cas par exemple du ventilateur comme substitut du climatiseur, des fontaines fraîches comme substitut du réfrigérateur. Ils peuvent être aussi des produits complémentaires que des substituts, c'est le cas par exemple du four à micro-ondes et la cuisinière.

#### **- La rivalité entre les concurrents de l'industrie**

La rivalité entre les concurrents de l'industrie est forte. Elle porte sur les prix notamment dans le segment milieu de gamme, mais aussi sur l'amélioration de la qualité des produits offerts.

Les concurrents œuvrent également pour la différenciation de leur offre : c'est le cas par exemple de la couleur, aujourd'hui on voit sur le marché des produits de différentes couleurs (ce qui fait perdre à l'appellation produit blancs toute sa signification) ; des nouvelles caractéristiques techniques, par exemple beaucoup de

concurrents ont introduit 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) ; etc.

L'intensité de la concurrence s'aperçoit également dans les efforts fournis par chaque concurrent en matière de communication : utilisation des différents moyens de communication (médias, foires, panneaux d'affichage, ...) pour faire connaître la marque et promouvoir les différents produits proposés au consommateur.

Par ailleurs, la conquête de nouvelles parts de marché devient de plus en plus difficile. La concurrence se joue plutôt sur la l'attraction des clients des autres concurrents, cela s'aperçoit par exemple dans la régression des ventes des opérateurs publiques.

Il faut rajouter aussi que le nombre important des concurrents n'est pas favorable à la diminution de la rivalité, d'autant plus que ce nombre est appelé à augmenter dans l'avenir notamment après le démantèlement total des barrières tarifaires avec l'union européenne.

### **c) Le rôle de l'Etat**

L'Etat joue un double rôle dans la dynamique concurrentielle de l'industrie de l'électroménager en Algérie.

D'une part il est un « Concurrent » par sa possession d'entreprises opérant dans ce domaine : ENIEM, SONARIC et ENAPEM.

D'autre part l'Etat veille sur le bon fonctionnement et le développement de cette industrie par :

- L'édiction de lois qui assurent le bon déroulement du jeu concurrentiel (voir la première section du deuxième chapitre) ;
- La lutte contre le secteur informel ;

- L'édiction de lois sur le respect de l'environnement ;
- L'encouragement de l'implantation d'entreprises dans ce domaine qu'elles soient nationales ou étrangères.

### **2-2-2) Forces et faiblesses des opérateurs face à la pression des forces concurrentielles**

Il ressort de l'analyse des forces concurrentielles dans l'industrie de l'électroménager en Algérie, que pour être compétitifs les producteurs doivent maîtriser un ensemble de facteurs clés de succès (FCS). Un FCS peut être défini ainsi : « un élément des offres actuelles ou potentielles qui a (ou aurait) une valeur pour les clients et/ou un savoir faire et/ ou un avantage de coût (actuel ou potentiel) dans la chaîne de conception, production, distribution et coordination du produit (ou du service). La maîtrise conduit à créer un avantage concurrentiel »<sup>76</sup>.

Pour le cas de l'industrie de l'électroménager en Algérie, nous pouvons les scinder en deux catégories : Les FCS liés à la commercialisation et les FCS liés à la production.

#### **- Les facteurs clés de succès liés à la commercialisation**

- Offrir un produit au meilleur rapport qualité /prix ;
- Le réseau de distribution : assurer la disponibilité des produits et attirer le consommateur par la qualité des magasins de distribution ;
- Assurer un service après vente spécifique : En plus de la disponibilité des points assurant le service après vente tel que la réparation, il est possible d'offrir un service spécifique tel que la livraison des produits à domicile ;
- Améliorer le design du produit.

---

<sup>76</sup> T.ATAMER ; R.CALORI « Diagnostic et décisions stratégiques ». Edition DUNOD. Paris. 2003. P62.

- **Les facteurs clés de succès liés à la production**

- La réduction des coûts pour assurer des prix compétitifs ;
- Acquisition de savoir faire de production et de conception : Développer des produits originaux, tout en maîtrisant le processus de leur production, et pouvoir ainsi répondre efficacement à une demande variée ;
- Le recours à la sous-traitance ;
- Transformer les relations avec les producteurs étrangers (qui sont actuellement beaucoup plus commerciales) en relations industrielles.

Face à ces exigences de l'environnement, les opérateurs algériens, bien qu'ils possèdent certaines forces et atouts qui leurs permettent de se maintenir actuellement dans cette industrie, souffrent de faiblesses importantes qui empêchent la constitution d'une vraie industrie algérienne de l'électroménager (une industrie intégrée) qui sera compétitive à l'échelle internationale.

- **Les forces**

- Liens forts avec des opérateurs de renommée mondiale ;
- Maîtrise, plutôt bonne de la commercialisation des produits et la disposition de points de service après vente ;
- Proximité du marché : Ceci rend la connaissance des besoins spécifiques du marché algérien et magrébin en général plus facile.
- L'expérience dans le domaine de l'électroménager notamment pour les entreprises publiques.

- **Faiblesses**

- Dépendance des importations de matières premières et de produits semi finis ;
- Dépendance des fournisseurs de technologie et en parallèle les moyens réservés à la recherche et développement sont faibles ;

- Faible productivité : La production par emploi en Algérie est estimée à 2.10, alors qu'elle est de 2.42 en Tunisie et de 3.66 en Espagne<sup>77</sup>;
- Faible taux d'utilisation des capacités de production ;
- Inexistence de l'activité d'exportation pour la quasi-totalité des entreprises. Le tableau suivant donne l'évolution des exportations de certains produits électroménagers.

**Tableau N° 08 :** Evolution des exportations de certains produits électroménagers.

Valeur : USD

Produit	2006	2007
Réfrigérateurs	195 172	9 620
Climatiseurs	1 017 016	60 288
Machine à laver	71 118	1 516

**Source :** Centre nationale de l'informatique et des statistiques (CNIS)

Ces exportations sont faibles surtout lorsque nous les comparons aux importations et elles émanent parfois de particuliers qui achètent des produits électroménagers lors de leur séjour en Algérie.

Notons aussi qu'aucune opération d'exportation de produits électroménagers vers les pays de la zone arabe n'a été enregistrée durant le premier semestre 2009 et aussi durant le premier semestre 2010<sup>78</sup>.

<sup>77</sup> Ministère de la PME et de l'artisanat, Commission européenne. Op. Cit. P34.

<sup>78</sup> Rapports de l'agence national de promotion du commerce extérieur : « Impact de l'accord de libre échanges de l'Algérie avec la grande ZALE » : 1<sup>er</sup> semestre 2009 ; 1<sup>er</sup> semestre 2010.

## **Conclusion**

La principale mutation qu'a connue l'industrie de l'électroménager en Algérie est l'augmentation considérable du nombre d'intervenants, bien que le nombre des entreprises publiques ait diminué en raison de la liquidation de certaines d'elles.

La dépendance des importations demeure cependant importante. Ces importations continuent en effet d'enregistrer des taux de croissance importants notamment pour les collections dites CKD.

La croissance du marché et les faibles barrières à l'entrée attirent encore de nouveaux concurrents.

Toutefois, certaines forces concurrentielles influent négativement sur la profitabilité au sein de cette industrie : C'est le cas des fournisseurs étrangers de matières premières, de produits semi finis et de technologie et des clients finals dont le pouvoir devient de plus en plus important.

## **Conclusion de la première partie**

L'analyse de l'industrie de l'électroménager en Algérie a montré le rôle déterminant des conditions de base dans l'apparition de sa nouvelle structure ainsi que de sa nouvelle dynamique concurrentielle.

La volonté de l'Etat de promouvoir l'activité industrielle à travers notamment les incitations en matières de droits de douane et la croissance du marché ont permis l'implantation d'un nombre important de producteurs.

La majorité des producteurs se limite, cependant, à l'activité de montage, qui malgré sa contribution à la satisfaction de la demande nationale, ne garantit pas la construction d'une industrie algérienne dépendante (notamment en matière de technologie) et compétitive. Aussi, le nombre d'emplois créés par les entreprises de montage est relativement faible : Par exemple l'entreprise CRISTOR emploi 160 personnes dans son unité de montage de réfrigérateurs et congélateurs dont la capacité est de 800 000 unités / ans, tandis que l'ENIEM emploi 1135 personnes dans son unité « froid » dont la capacité est de 630 000 unités / an.

Par ailleurs, la compétitivité de l'industrie de l'électroménager en Algérie se heurte également au caractère fragmenté de sa structure, à l'absence de relations industrielles inter entreprises et à la non exploitation des capacités de sous-traitance disponibles.

Il faut noter qu'au niveau mondial la situation de cette industrie est toute autre : Elle est caractérisée par une forte concentration ce qui signifie l'existence d'un nombre réduit de producteurs et une taille minimale optimale élevée. Ces producteurs visent la demande mondiale et s'implantent dans plusieurs pays.

## **DEUXIEME PARTIE**

### ***L'ENIEM face au nouveau contexte économique et concurrentiel : Stratégie et performance***



## **Introduction à la deuxième partie**

La transition vers l'économie de marché a révélé les dysfonctionnements dont souffre l'entreprise publique algérienne, tant dissimulés par l'injection de fonds provenant du secteur des hydrocarbures.

Même au cours de la transition, l'assainissement financier était le principal accompagnement dont ces entreprises ont bénéficié.

L'ENIEM, qui fera l'objet d'étude de cette deuxième partie, a bénéficié de ces assainissements et a entrepris en parallèle un processus d'adaptation aux nouvelles données de l'environnement.

L'objectif de cette partie est d'identifier les éléments de ce processus c'est-à-dire analyser le comportement de l'ENIEM.

Nous allons par la suite analyser la performance de l'ENIEM afin d'évaluer l'efficacité de ce processus et vérifier dans quelle mesure l'ouverture économique et la concurrence ont influé sur cette entreprise. Nous avons retenu pour cette analyse la période 2005 à 2009. En effet, cette période répond bien à la problématique de notre travail car à partir de 2005, beaucoup de réformes concernant l'ouverture économique et la concurrence sont accomplies. Ainsi, l'ENIEM se retrouve dans cette période dans un autre environnement qui n'a rien de commun avec celui de la période socialiste.

Cette partie est composée de trois chapitres :

- Le premier chapitre sera consacré à la présentation de l'ENIEM et à l'analyse de sa position concurrentielle ;
- Le deuxième chapitre sera consacré à l'analyse de la stratégie déployée par l'ENIEM en vue de faire face au nouveau contexte économique et concurrentiel ;
- Dans le troisième chapitre nous allons analyser la performance de l'ENIEM.

## **PREMIER CHAPITRE**

### ***Présentation de l'ENIEM et analyse de sa position concurrentielle***

## **Introduction**

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

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

Le deuxième objet de ce chapitre est l'analyse de la position concurrentielle de l'ENIEM, qui a certainement subi des mutations après l'ouverture économique et l'installation d'un nombre important de concurrents.

## **Section 1) Présentation de l'ENIEM**

Il est nécessaire de commencer par la présentation de l'entreprise que nous allons étudier tout au long de cette partie.

En plus des éléments relatifs à sa création, à sa mission, à ses objectifs et à la structure de son emploi, nous allons s'intéresser à son mode d'organisation induit par sa segmentation en domaines d'activités stratégiques.

### **1-1) Création, mission, objectifs et structure de l'emploi de l'ENIEM**

#### **1-1-1) Création**

L'Entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM) est constituée par le décret n° 83 du 02/01/1983.

Elle est issue de la restructuration organique de la SONELEC, créée en 1974 dont la production dans le domaine de l'électroménager a démarré en 1977.

L'ENIEM a été transformée en entreprise publique économique (société par actions) en 1989 et elle a été dotée d'un capital social de 4 000 000 DA.

Son capital social en 2009 est de 10 279 800 000 DA, il est détenu en totalité par la SGP INDELEC dont elle relève actuellement.

#### **1-1-2) Mission et objectifs**

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

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. Les objectifs sociaux ont de tout temps dominé et la législation avantageait les valeurs sociales (le maintien de l'emploi, augmentation des salaires,...).

Aujourd'hui, l'ENIEM se met sur un autre chemin, où la rentabilité constitue l'objectif ultime de toute entreprise. Elle affiche les objectifs suivants :

- Le maintien de sa position concurrentielle sur le marché national en améliorant la qualité de ses produits et en suivant l'évolution du marché ;

- La réalisation d'une rentabilité financière en augmentant le chiffre d'affaires et en réduisant les coûts ;

### 1-1-3) Structure de l'emploi

**Tableau N°09 :** Evolution des effectifs de l'ENIEM selon la catégorie socioprofessionnelle

Catégorie socioprofessionnelle	2006	2007	2008	2009
Cadre	330	311	311	324
Maîtrise	691	690	669	550
Exécution	1503	1453	1347	1202
Total	2524	2454	2327	2076
Taux d'encadrement	13%	12%	13%	15%

**Source :** Direction des ressources humaines. ENIEM.

Nous remarquons que l'effectif total de l'ENIEM a connu une baisse continue de 2006 à 2009. Cette situation est le résultat des départs à la retraite (retraite normale et retraite anticipée).

Le taux d'encadrement a baissé en 2007 par rapport à 2006 en raison de la baisse de l'effectif des cadres. Cependant, Sa hausse en 2007 n'est pas le résultat de l'augmentation de ce dernier mais la baisse de l'effectif des deux autres catégories, la maîtrise et l'exécution. Par contre, en 2009 la hausse du taux d'encadrement est le résultat de la hausse de l'effectif des cadres et la baisse de l'effectif des deux autres catégories.

## 1-2) Mode d'organisation

### 1-2-1) L'organisation générale de l'ENIEM

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

- Le siège social
- Le complexe d'appareils ménagers (CAM)
- L'unité commerciale
- La filiale FILAMP (production de lampes électriques)

- La filiale EIMS de production de sanitaires (Production de lavabos, baignoires, éviers)

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

- L'unité froid
- L'unité cuisson
- L'unité climatisation

Le CAM compte également l'unité prestation technique dont le rôle est de fournir des prestations techniques et des services nécessaires aux unités de production, tel que :

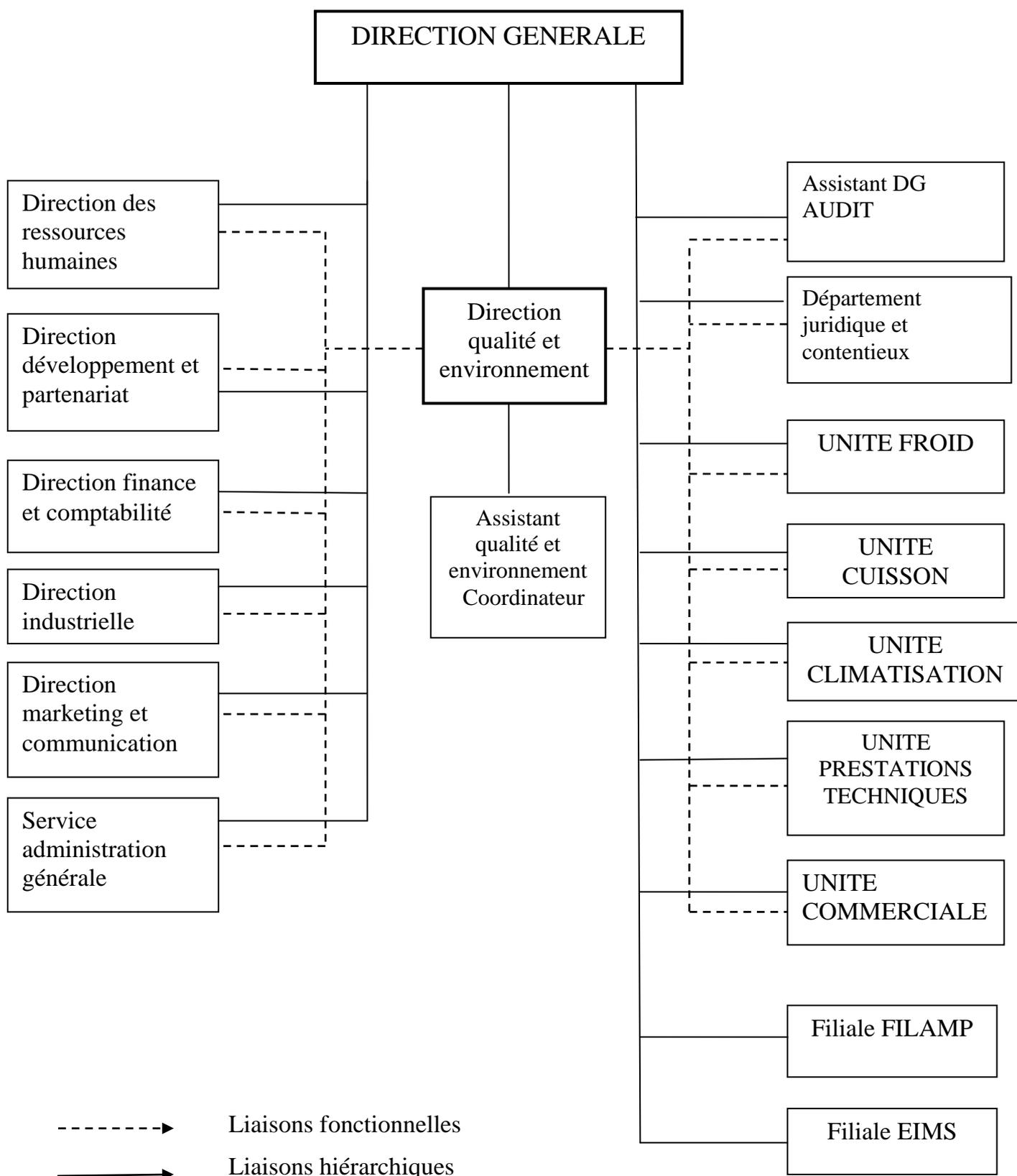
- Réparation des outils et des moules ;
- Fabrication de pièces de rechange mécanique ;
- Conception et réalisation d'outillage ;
- Gestion des énergies et des fluides ;
- Gestion informatique; etc.

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 des unités.

Le schéma suivant résume l'organisation générale de l'entreprise. Nous remarquons le rôle central joué par la direction qualité et environnement.

Figure n°06 : Organigramme de l'ENIEM



Source : ENIEM 2009.

### 1-2-2) Segmentation stratégique de l'ENIEM

La segmentation consiste à « percevoir les différences et les ressemblances entre les éléments d'un ensemble, d'en faire une partition en sous ensembles : chaque sous ensemble étant homogène est différent des autres »<sup>79</sup>.

Dans la segmentation stratégique d'une entreprise ces sous ensembles sont appelés domaines d'activités stratégique (DAS). Ces derniers « sont des sous ensembles d'activités d'une entreprise qui ont des facteurs clés de succès semblables et qui partagent des ressources et des savoir-faire. »<sup>80</sup>.

La segmentation est nécessaire pour dégager les principales orientations stratégiques pour chaque domaine d'activité et élaborer une stratégie globale de l'entreprise.

#### a) Les bases de la segmentation

Les produits de l'ENIEM étaient regroupés dans un seul domaine d'activité. Cet ensemble avait une structure de coût globale et générait un résultat global. « L'entreprise ignorait à cet effet le produit générateur du profit et celui dont la marge était négative »<sup>81</sup>.

La restructuration du complexe d'appareils ménagers en centres d'activités stratégiques (CAS) était justifiée par le CETIC<sup>82</sup> comme suit :

- Les produits de l'ENIEM sont homogènes, fabriqués en très grandes quantités et distribués sur tout le territoire national ;
- Les produits sont différents sur le plan technologique ;
- Les produits s'adressent à des marchés qui peuvent nécessiter des adaptations particulières à chaque produit ;

<sup>79</sup> Koenig, G, Atamer. T « Diagnostic et décision stratégique ». Ed DUNOD, Paris 2003. P62

<sup>80</sup> IDEM. P 62.

<sup>81</sup> OUKACI.D «La stratégie de l'entreprise publique en transition vers l'économie de marché : cas de l'ENIEM ». Mémoire de magister. UMMTO. 2002. P88.

<sup>82</sup> Centre des techniques de l'information et de la communication. « Diagnostic stratégique et fonctionnel de l'ENIEM ».1996. Cité par Melbouci. L « L'évolution organisationnelle de l'entreprise publique algérienne : cas ENIEM ». Mémoire de magister. UMMTO, 1999. P142.

- Les produits sont fortement concurrencés.

La segmentation en trois CAS s'est faite à partir des métiers technologiques. Les produits qui font appel aux mêmes métiers sont regroupés dans le même CAS.

L'ENIEM maîtrise en effet plusieurs métiers technologiques pour la fabrication de ses produits :

- Transformation de la tôle
- Transformation plastique
- Transformation de tubes et fils
- Soudage
- Traitement et revêtement de surfaces
- Moussage
- Contrôle qualité des produits
- Maintenance des équipements et des moyens de production
- Production et distribution des utilités
- Production et distribution d'eau chaude et surchauffée ainsi que d'air comprimé
- Distribution de gaz (cyclopentane, azote, argon)
- Contrôle et analyse, chimie, métallurgie, essais produits
- Fabrication mécanique
- Traitement thermique
- Fonctions de soutien technique

## **b) Présentation des centres d'activité de l'ENIEM**

### **- Le CAS froid**

Il est composé de quatre lignes de montage :

- Une ligne pour les réfrigérateurs table top, petit modèle ;
- Une ligne pour les réfrigérateurs grands modèles ;
- Une ligne pour les congélateurs et les conservateurs ;
- Une ligne pour le réfrigérateur 520Litre.

Et des ateliers de fabrication suivants :

- Refendage et coupe en longueur de la tôle ;
- Presse et soudure ;
- Pièces métalliques ;
- Traitement et revêtement de surfaces ;
- Thermoformage et moussage.

### **Gamme de produits**

- Réfrigérateur 160 L /1porte
- Réfrigérateur 240 L / 1porte
- Réfrigérateur 350 L / 1porte
- Réfrigérateur 330 L / 2portes
- Réfrigérateur 520 L / 2portes
- Réfrigérateur No Frost 375L / 2 portes
- Réfrigérateur 500L / 2portes
- Réfrigérateur combiné (réfrigérateur, congélateur) / 290L
- Armoire vitrée 675L
- Congélateur vertical 220 L
- Conservateurs BAHUT 350 L et 468 L.
- Conservateurs.

### **➤ Le CAS cuisson**

Il est constitué de deux lignes de montage et trois ateliers de fabrication :

- Tôlerie ;
- Mécanique (fabrication de diverse pièces : tubes gaz, brûleurs, pièces en tôle,...) ;
- Traitement et revêtement de la surface.

### **Gamme de produits**

- Cuisinière 04 feux
- Cuisinière 05 feux
- Cuisinière 04 feux INOX

- Cuisinière Luxe 04 feux

- **Le CAS climatisation**

Il est constitué d'un atelier presse pour tôlerie et de trois lignes de montage :

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

### **Gamme de produits**

- Climatiseurs individuels type fenêtre de 9000 à 18000BTU/h
- Climatiseurs individuels de type Split système de 7000 à 24000 BTU/h
- Machine à laver le linge (7 KG de capacité)
- Chauffe-eau / bain : 5 Litres et 10 Litres

Cette unité climatisation abrite des produits hétérogènes car le métier principal dans ce domaine est le montage.

Nous remarquons que les différents CAS partagent des métiers communs notamment le traitement de la tôle, le revêtement de surface et le montage.

Si chaque CAS dispose de ses propres ateliers, les moyens matériels et les bâtiments sont interdépendants. Ces moyens communs sont gérés par l'unité froid.

La division en centres d'activités stratégiques faisait partie du programme de privatisation de l'entreprise : On considérait qu'il était plus facile de trouver un partenaire pour l'entreprise et qui va s'intéresser à un seul domaine. Cependant cette organisation a engendré :

- La complexité des opérations de gestion due à la redondance des fonctions ;
- La non exploitation des synergies possibles entre les unités.

Par ailleurs, « le cloisonnement des structures et leur dispersion géographique ont entraîné un manque de contacts et une insuffisance dans les relations de travail »<sup>83</sup>.

---

<sup>83</sup> Melbouci.L. Op Cit. P115.

## **Section 2) Analyse de la position concurrentielle de l'ENIEM**

L'effet direct du nouveau contexte économique et concurrentiel dans lequel évolue l'ENIEM est perceptible dans les mutations subies par sa position concurrentielle. Dans cette section nous allons évaluer celle-ci en s'intéressant au degré de maîtrise de certains facteurs clés de succès par cette entreprise : La maîtrise des approvisionnements, la maîtrise du réseau de distribution et la satisfaction du client final ainsi que la possession de parts de marché importantes.

### **2-1) Relations de l'entreprise avec son marché**

L'ENIEM fait face comme tous les opérateurs à la pression exercée par les forces concurrentielles dont nous avons défini les principaux aspects dans la première partie de ce travail. Elle présente certaines spécificités notamment dans ses relations avec ses fournisseurs et clients.

#### **2-1-1) Pouvoir de l'ENIEM face à ses fournisseurs**

**52,6 %**<sup>84</sup> du coût de revient de l'ENIEM provient de la consommation de matières premières, composants et fournitures. Elle est dépendante dans ses approvisionnements à hauteur de **85%** des fournisseurs étrangers. Ainsi en 2007 :

- Les achats locaux étaient de 376 540 000 DA ;
- Les achats à l'étranger étaient de 2 180 205 000 DA.

Le pouvoir de négociation de l'ENIEM face à ses fournisseurs est faible, ce que nous pouvons constater à travers les faits suivants :

- Certains composants (Thermostat, l'électrovanne, les plaques d'évaporation,...) sont bien spécifiques aux produits ENIEM. Ceci rend tout changement de fournisseur quasi impossible. En cas où l'entreprise demande à un autre fournisseur de lui produire le composant elle doit participer à l'investissement qu'il effectuera pour son compte, ce qui est coûteux à réaliser. Aussi

---

<sup>84</sup> Nous avons calculé ce taux à partir du tableau des comptes de résultats de l'année 2007. En valeur la consommation de matières premières et fournitures s'évalue à 3 049 476 314 DA pour la même année.

l'adaptation des produits de l'entreprise à des composants standards nécessite des moyens financiers dont l'entreprise ne dispose pas actuellement ;

- Chaque unité effectue son programme d'achat sans collaboration avec les autres unités, bien qu'ils partagent beaucoup de matières premières et composants (tôle, compresseur,...), Ceci empêche l'entreprise de bénéficier du pouvoir de négociation que peut lui procurer l'achat en grandes quantités ;
- L'incidence de la qualité des matières premières et composants achetés sur le produit final de l'entreprise est forte, ceci rend difficile et coûteuse l'opération de changement de fournisseur ;
- Certaines matières premières (fils de cuivre, résine plastique,...) sont périssables, ce qui empêche leur achat en grandes quantités.

### 2-1-2) Pouvoir de l'ENIEM face à ses clients

Le marché de l'ENIEM est composé des ménages, des administrations et des entreprises.

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

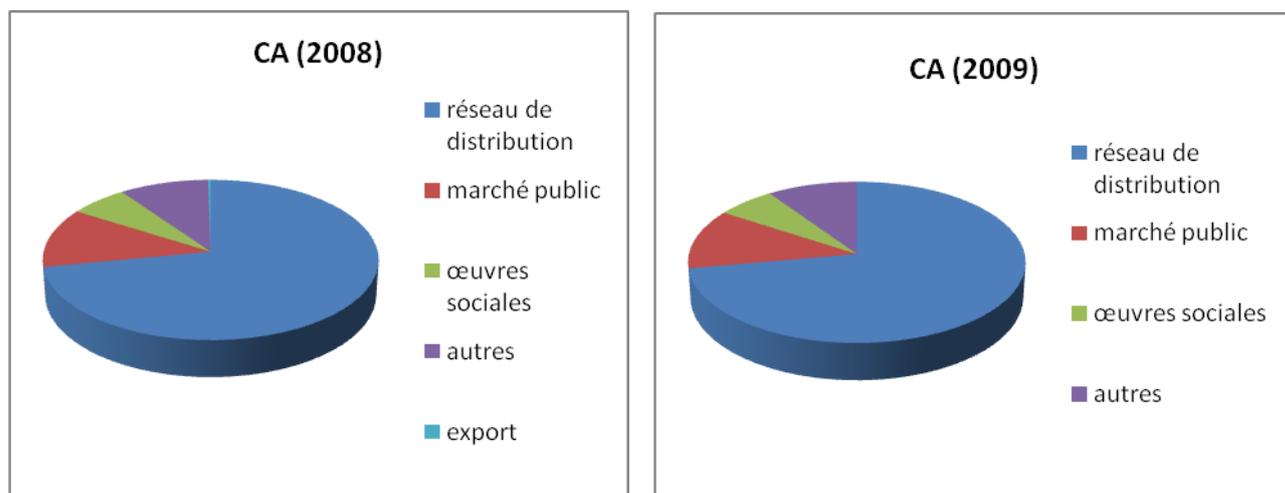
**Tableau n°10** : Répartition du chiffre d'affaires de l'ENIEM par type de clientèle.

**Valeur** : millions de DA

Type de clientèle	CA(2008)	%	CA(2009)	%
Réseau de distribution	4220	77.25	4053	72.15
Ouvres 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.

**Figure N° 07** : Diagramme représentant la répartition du Chiffre d'affaires de l'ENIEM par type de clientèle



**Source** : Elaborée à partir du tableau ci-dessus

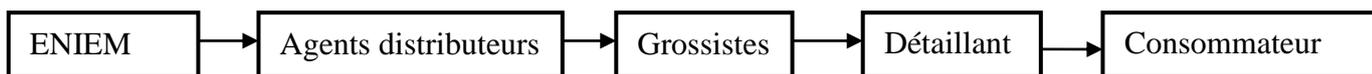
Les ménages constituent le premier client de l'ENIEM avec une proportion des ventes de 95.32% en 2008 et 94.19% en 2009.

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

- Réseau de distribution : composé d'agents distributeurs privés et publics agréés par l'ENIEM. Il occupe une place prépondérante dans les ventes de l'entreprise (77.25 % en 2008 et 72.15 % en 2009) ;
- Œuvres sociales : ventes de produits aux travailleurs (entreprises, administration,...) avec accord de facilités de paiement (8 à 12 mois) ;
- Autres : cette rubrique est constituée principalement par les ventes directes au consommateur final effectuées par l'entreprise à travers ses show room.

Les ventes dans le cadre des marchés publics ne représentent, cependant, que 4.67% en 2008 et 6.25% en 2009. Malgré cette légère amélioration enregistrée entre les deux années, les ventes réalisées dans ce cadre restent les plus faibles.

L'acheminement du produit au consommateur final se fait principalement par le biais du réseau de distribution que nous pouvons schématiser comme suit :



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

- Oued Aissi au centre
- Annaba à l'est
- Mohammedia (Mascara) à l'ouest
- Laghouat au sud

Le maintien de ces dépôts assure une meilleure couverture du marché national, mais engendre des coûts liés à leur fonctionnement, aux frais de transport et de location.

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

- Avoir un registre de commerce ;
- Avoir une domiciliation bancaire ;
- Avoir une surface commerciale suffisante ;
- Avoir les moyens de transport.

Cependant, (selon un chargé d'étude marketing à l'ENIEM) ces conditions ne sont pas tout le temps respectées (notamment les deux dernières).

L'entreprise fait face en effet à une diminution du nombre de clients : le nombre d'agents distributeurs est passé de 118 en 2004 à 66 en 2009. Ceci pousse l'entreprise à être moins exigeante dans la sélection de ces agents.

Il faut noter que ces distributeurs recourent à des pratiques qui augmentent leur pouvoir face à l'entreprise : Ils se regroupent par exemple pour passer des commandes communes à fin de bénéficier de la remise accordée par l'entreprise (sachant que cette dernière ne dépasse pas 2%).

Même si l'entreprise ne rencontre pas actuellement beaucoup de difficultés à avoir des clients distributeurs, mais elle risque d'en avoir face aux avantages accordés par les concurrents :

- Facilités de paiement ;
- Des marges plus importantes ;
- Les moyens de transport ;
- Etc.

## 2-2) Part de marché de l'ENIEM et évolution de ses ventes

### 2-2-1) Part de marché

Sur la base des études de marché qu'elle effectue, l'ENIEM se considère « leader » du marché électroménager en Algérie. Elle estime ses parts de marché dans les différentes activités comme suit :

**Tableau n° 11** : Part de marché de l'ENIEM

PRODUITS	Part de marché (%)	
	2004	2009
Réfrigérateurs et congélateurs	65	50
Cuisinières	65	40
Climatiseurs	20	25

**Source** : Département marketing. ENIEM.

Après l'ouverture économique, l'ENIEM a perdu presque la moitié de ses parts de marché dans les domaines « froid » et « cuisson ». De 2004 à 2009, la tendance est la même, ses parts de marché pour ces deux domaines ont continué leur baisse.

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

Les valeurs de ces parts de marché sont à prendre avec prudence car elles sont faites sur la base des chiffres d'affaires déclarés par quelques entreprises opérant dans ce domaine de l'électroménager.

## 2-2-2) L'évolution des ventes

**Tableau n°12** : Evolution des ventes de produits électroménagers de l'ENIEM

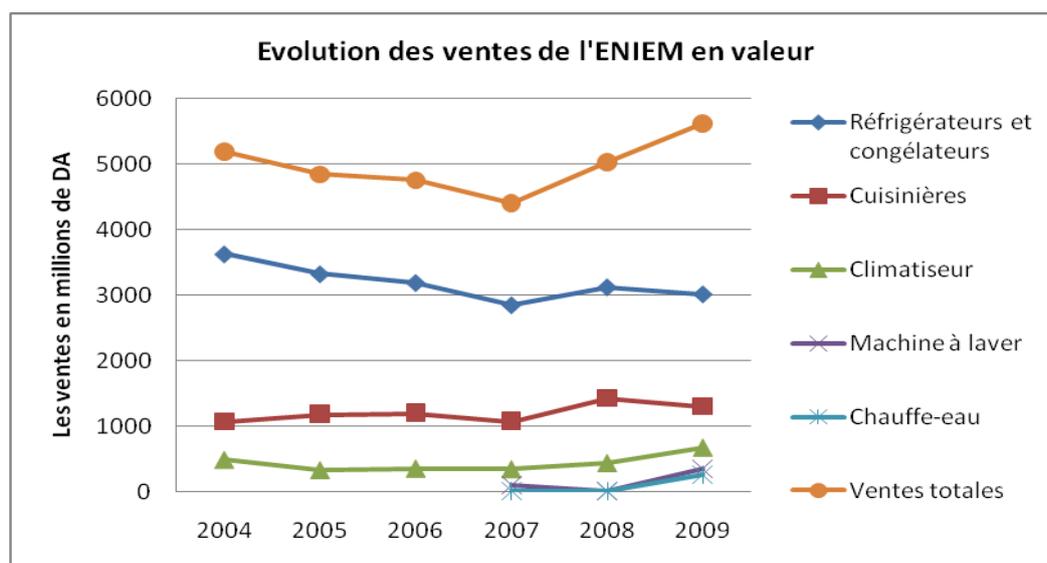
Années	Refs et Congs	Cuisinière	Climatiseur	Machine à laver	Chauffe- eau	Ventes totales
2004	Q	198 120	61968	10 07		270 595
	V	<b>3 628</b>	<b>1075</b>	<b>489</b>		<b>5 192</b>
2005	Q	170 700	63615	7 215		241 530
	V	<b>3 324</b>	<b>1187</b>	<b>334</b>		<b>4 845</b>
2006	Q	165 472	64273	9 747		239 492
	V	<b>3 190</b>	<b>1206</b>	<b>359</b>		<b>4 755</b>
2007	Q	146 176	57357	8 364	4261	218 689
	V	<b>2 850</b>	<b>1 078</b>	<b>349</b>	<b>110</b>	<b>4 406</b>
2008	Q	/	/	/	/	/
	V	<b>3 124</b>	<b>1 431</b>	<b>440</b>	<b>12</b>	<b>5 032</b>
2009	Q	148 648	64 940	20 392	13 950	284 147
	V	<b>3 017</b>	<b>1 308</b>	<b>674</b>	<b>358</b>	<b>5 620</b>

Quantité : nombres de produits vendus

V : valeur en millions de DA

Source : département marketing de l'ENIEM.

**Figure N°08** : Diagramme représentant l'évolution des ventes des produits électroménagers de l'ENIEM.



Source : Elaborée à partir du tableau ci-dessus.

Nous remarquons que la baisse ou la hausse du chiffre d'affaires global de l'entreprise est imputable essentiellement aux quantités vendues.

Globalement, les ventes de l'entreprise ont enregistré des baisses successives de 2004 à 2007. En 2007 le chiffre d'affaires global a baissé malgré l'introduction de nouveaux produits : Les Chauffe-eau et la machine à laver.

Toutefois, la hausse du chiffre d'affaires en 2008 et 2009 est imputable essentiellement aux ventes considérables réalisées pour ces nouveaux produits.

➤ **Les ventes du domaine « froid »**

Les ventes de ce domaine ont enregistré des baisses pour toutes les années, en exception de l'année 2008. Bien que d'une année à une autre les raisons de la baisse peuvent varier mais les problèmes suivants sont les plus fréquents :

- La concurrence : La demande de certains types de réfrigérateurs est en régression. Les concurrents ont introduit des produits présentant un meilleur rapport qualité/prix, citons par exemple le réfrigérateur 300D (2 portes, 300 litres) qui n'a pas subi aucune amélioration depuis 2003 et dont les ventes sont passées de 48 385 unités en 2004 à 37 326 en 2007.
- La non disponibilité des produits en raison des ruptures de stocks, ce qui fait perdre à l'entreprise des opportunités de vente importantes. Ce problème est enregistré notamment pour les congélateurs et les réfrigérateurs 520L.

La hausse du chiffre d'affaires de ce domaine en 2008 est imputable principalement aux ventes considérables réalisée pour les nouveaux produits : Réfrigérateurs No Frost et les conservateurs.

➤ **Les ventes du domaine cuisson**

Les ventes de ce domaine sont plutôt stables. Des légères hausses sont enregistrées entre 2004 et 2006. Cette situation s'explique par le rapport qualité / prix des cuisinières (rappelons que ces dernières répondent aux normes de sécurité). La

baisse des ventes enregistrée en 2007 est due au passage du modèle des cuisinières 6400 au modèle 6500. Le prix de ce dernier est plus élevé.

➤ **Les ventes du domaine climatisation**

L'ENIEM n'a pas profité pleinement de la croissance du marché des climatiseurs en Algérie. Ses ventes pour ce produit ont connu une baisse conséquente en 2005. Même si les quantités vendues en 2006 et 2007 sont plus importantes mais l'entreprise n'a pas pu atteindre le niveau des ventes de 2004. Cette situation s'explique par la vive concurrence mais aussi par le faible niveau d'intégration de ce domaine qui empêche l'entreprise de réduire ses coûts et être compétitive par les prix, notamment dans le cadre des marchés publics.

C'est en 2009 qu'une relance effective des ventes de ce domaine est réalisée. 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.

## **Conclusion**

L'ENIEM a une expérience de plus de 30 ans dans le domaine de l'électroménager. Cette expérience doit jouer théoriquement en faveur du développement des économies d'apprentissage ce qui constitue pour l'entreprise un avantage par rapport aux concurrents.

Actuellement, l'ENIEM est segmentée en trois domaines d'activités stratégiques. Cette structure permet de donner à chaque domaine une autonomie de fonctionnement pour lui assurer un meilleur développement.

Ceci n'est pas le cas à l'ENIEM où l'application de ce mode d'organisation était une démarche qui devait faciliter la privatisation de l'entreprise. D'ailleurs, ses responsables n'ont pas cessé ces dernières années de réclamer le retour à la situation initiale c'est-à-dire le regroupement des trois unités.

Par ailleurs, l'ENIEM est soumise au pouvoir exercé par ses fournisseurs et même au pouvoir des clients. Cette situation ne joue pas en faveur de l'amélioration de la part de marché de l'entreprise qui n'a pas cessé de se contracter.

Après avoir enregistré des baisses entre 2004 et 2007, les ventes de l'entreprise ont connu des hausses en 2008 et 2009 grâce à l'introduction de nouveaux produits.

## **DEUXIEME CHAPITRE**

### ***Analyse des actions stratégiques de l'ENIEM face au nouveau contexte économique et concurrentiel***

## **Introduction**

Pour faire face au nouveau contexte économique et concurrentiel et optimiser l'utilisation de ses ressources internes, l'ENIEM a développé plusieurs actions stratégiques. Dans notre présentation de ces actions, ce qui est l'objet principal de ce chapitre, nous allons distinguer deux niveaux : l'entreprise dans sa globalité et les centres d'activités stratégiques.

En effet cette démarche a été adoptée par l'entreprise dans la définition de sa stratégie suite au diagnostic effectué par le CETIC en 1996 et la segmentation de l'entreprise en centres d'activité stratégiques.

Il faut noter que le manque de ressources financières empêche l'entreprise de concrétiser certaines stratégies en matière d'innovation, d'intégration, etc.

Pour remédier à ces insuffisances, l'ENIEM a opté pour l'exploitation et l'amélioration du potentiel existant en focalisant ses efforts sur la politique qualité, ce qui lui a permis l'obtention de la certification ISO 9001 version 2000. Aussi une grande importance est donnée à la politique commerciale vue le rôle joué par celle-ci dans l'affrontement des concurrents.

## **Section 1) Analyse de la stratégie globale de l'ENIEM**

« La stratégie d'entreprise correspond à l'ensemble des décisions et actions qui orientent de façon déterminante et sur le long terme, la mission, les métiers et les activités de l'entreprise, ainsi que son mode d'organisation et de fonctionnement »<sup>85</sup>.

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

Toutefois, les choix opérés par l'ENIEM sont conditionnés par les résultats de sa stratégie à l'ère de l'économie planifiée et ainsi par les contraintes héritées de cette période.

### **1-1) Aperçu sur le fonctionnement de l'ENIEM à l'ère de l'économie planifiée**

#### **1-1-1) La stratégie de l'ENIEM à l'ère de l'économie planifiée**

Par son statut d'entreprise socialiste, l'ENIEM était, comme toutes les entreprises publiques algériennes, un instrument de concrétisation des plans nationaux de développement.

Elle était ainsi soumise à la stratégie définie par la tutelle : Toute son activité, qu'elle soit orientée vers l'investissement ou la production était déterminée en dehors d'elle par des décisions administratives non fondées sur des critères de rentabilité.

Aussi, l'ENIEM était confrontée à plusieurs pôles de décision et à la multiplicité des textes réglementaires :

- Le premier ministre était à l'origine des décrets et circulaires ;
- Le ministre des plans établit les plans annuels et pluriannuels ;
- Le ministre de l'industrie lourde oriente, anime et contrôle le secteur ;
- Le ministre du commerce exerce une influence décisive sur les prix, l'exportation, l'importation et la distribution ;

---

<sup>85</sup> METER.O « Diagnostic stratégique : Evaluer la compétitivité de l'entreprise ». Ed DUNOD. Paris 2005. P26.

- Le ministère des finances qui gérait son plan de financement et ses recettes en devises.

Par sa position de monopole l'ENIEM était contrainte d'investir tous les segments liés à l'électroménager afin de satisfaire la demande nationale qui était très forte dans les années quatre vingt. En effet, durant cette période le respect des programmes de fabrication et la saturation des moyens de production étaient une fin en soi.

Cette stratégie a nécessité de gros investissements et a engendré la création d'un nombre important de domaines d'activités :

- Petit électroménager ;
- Gros électroménager ;
- Electroménager professionnel : Meubles frigorifiques ;
- Lampes.

### **1-1-2) Les contraintes héritées**

Les investissements effectués notamment dans le cadre de l'extension du complexe d'appareils électroménagers ont engendré des capacités de production importantes : La baisse de la demande et la concurrence ont provoqué une sous utilisation de ces capacités de production. « Le taux d'utilisation de ces dernières est passé de 75% en 1991 à 51% en 1993 et à seulement 32.8% en 2007 »<sup>86</sup>.

La sous utilisation des capacités de production a généré des coûts fixes importants. Toutefois ces coûts fixes sont aussi le résultat d'un programme irrationnel d'achat du matériel : Par exemple l'entreprise dispose jusqu'à maintenant de machines neuves de transformation de plastique non utilisées. Aussi, l'achat de certaines matières premières et composants se faisait en grandes quantités dans le but d'éviter les pénuries ce qui a engendré des sur coûts de stockage : par exemple un stock de

---

<sup>86</sup> Données de l'ENIEM : Direction industrielle.

composants concernant le réfrigérateur 520L acquis en 1996 n'a été épuisé qu'en 2006.

Par ailleurs, pour financer ses investissements l'entreprise a eu recours aux crédits extérieurs. Le remboursement de ces derniers a été effectué à une période où le Dinar algérien était dévalué et les ressources en devises étaient rares. L'ENIEM devait également à cette période rembourser ses montages financiers qui sont des crédits gouvernementaux, ce qui a provoqué la déstructuration financière de l'entreprise.

A cela s'ajoute les problèmes de gestion de la large gamme de produits et le sureffectif.

## **1-2) La stratégie globale de l'ENIEM à l'ère de l'économie de marché**

Suite à La promulgation de loi n°88-01 du 12 janvier 1988 relative à l'autonomie des entreprises publiques, l'ENIEM s'est transformée en société par actions. Ce nouveau statut confère à l'ENIEM la liberté des décisions liées aux actes de gestion et la soumis aux dispositions du droit commercial (dispositions relatives à la faillite notamment). Elaborer une stratégie cohérente pour faire face à ses problèmes devient ainsi un impératif pour sa survie.

### **1-2-1) La stratégie de recentrage sur le métier de base**

Pour faire face à ses problèmes l'ENIEM a opté pour une stratégie globale de recentrage sur le métier de base.

La stratégie de recentrage permet la focalisation des ressources et des efforts sur un domaine restreint que l'entreprise maîtrise. Elle consiste en un double mouvement :

- Abondant d'activité ;
- Renforcement des activités maintenues dans le portefeuille.

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

- Le froid ;

- La cuisson ;
- La climatisation.

Il faut noter que cette stratégie a été choisie suite au diagnostic stratégique effectué par le CETIC en 1996.

Aujourd'hui, par manque de moyens financiers, l'ENIEM se limite au renforcement de cette stratégie en se focalisant sur les domaines d'activités maintenus et en suivant une politique rigoureuse en matière de réduction des coûts.

Les actions entreprises consistent principalement dans l'élargissement de la gamme des produits qui se fait surtout en faveur des produits de montage. Paradoxalement, ces produits génèrent des marges bénéficiaires plus importantes (coûts de revient moins élevés). En effet, 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.

La politique de réduction des coûts suivie par l'entreprise ne peut être qualifiée dans ce cas de stratégie de « domination par les coûts ». Cette dernière nécessite en effet la production à grande échelle et des prix défiant toute concurrence.

En effet la politique de réduction des coûts poursuivie par l'entreprise a porté notamment sur :

- La réduction des effectifs par l'encouragement des départs volontaires, des retraites anticipées etc. Ce plan social appliqué par l'entreprise a induit la réduction de l'effectif. Ce dernier est passé de 3052 travailleurs en 1997 à 2076 travailleurs en 2009 ;
- La réduction des volumes de stock ;
- La réduction des coûts de non qualité (rebuts, coûts de la garantie, les retouches, les coûts de prévention, Les coûts de détection, etc.).
- L'utilisation optimale des capacités de production : La réalisation de cet objectif se heurte cependant à la baisse de la demande adressée à l'entreprise.

- Le désinvestissement : Cette action a porté notamment sur la cession des actifs non utilisés.

Par ailleurs, il est bien utile de noter que l'ENIEM a essayé de concrétiser une stratégie de partenariat. Selon les responsables de l'entreprise, cette stratégie n'a pas pu aboutir car les entreprises qui se sont présentées ne satisfont pas la condition d'opérer dans le domaine de l'électroménager. En effet, en plus de la recherche de nouveaux capitaux, l'ENIEM a besoin aussi de bénéficier du savoir faire et de la technologie des entreprises étrangères.

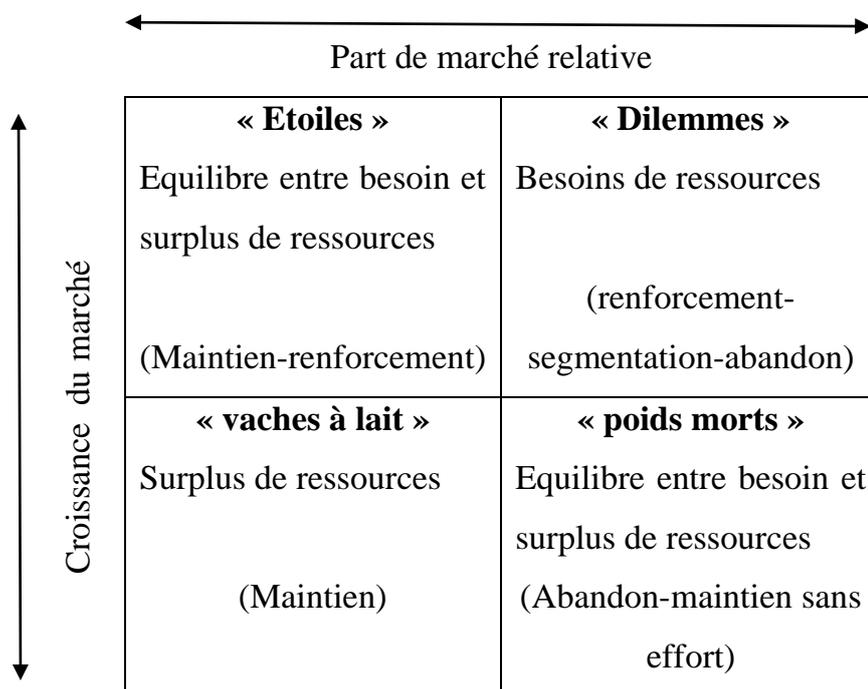
### **1-2-2) Analyse du portefeuille produit de l'ENIEM**

L'ENIEM a maintenue trois domaines d'activité stratégiques. Nous allons analyser la cohérence de ce portefeuille d'activité en s'appuyant sur la matrice BCG que nous avons choisi pour sa simplicité : Elle utilise peu de variables. Aussi, nous avons constaté que c'est la seule matrice retenue à l'ENIEM au cours des diagnostics internes.

#### **a) 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 : la 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).

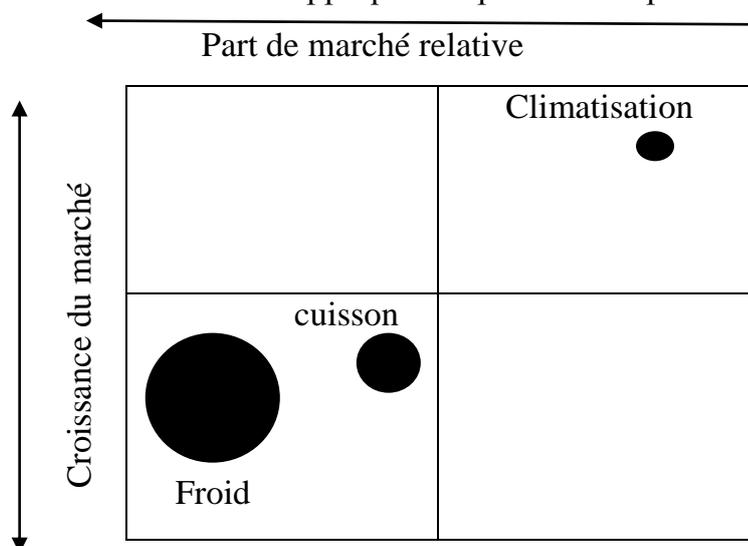
Quatre domaines d'activités sont distingués. La figure suivante indique leur positionnement sur la matrice et résume certaines recommandations en matière de stratégie à mener pour chacun d'eux.

**Figure N° 09:** La matrice BCG

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

### b) Application au portefeuille produit de l'ENIEM

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

**Figure N° 10 :** La matrice BCG appliquée au portefeuille produit de l'ENIEM

**Source :** Département marketing de

- Les produits froid et cuisson se positionnent dans le quadrant « vaches à lait ». En effet, la croissance de ces domaines est relativement faible, nous avons vu que les taux d'équipement pour ces produits sont forts. La part de marché relative de l'ENIEM est forte ce qui lui permet en théorie de dégager un surplus de liquidité à employer dans les autres domaines. Elle doit également pour ces deux domaines, œuvrer pour diminuer ses coûts et prolonger leur cycle de vie.
- Les produits du 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.

## **Section 2) La stratégie d'activité, la politique qualité et la politique commerciale de l'ENIEM**

Pour l'ENIEM il nous a été difficile de faire ressortir les éléments stratégiques liés à chaque domaine d'activité parce qu'ils ne sont pas définis d'une manière explicite et par manque de moyens financiers l'entreprise se limite à certaines améliorations liées notamment au renouvellement de sa gamme de produits.

L'adoption d'un système de management de la qualité et le développement de la politique commerciale restent les principaux moyens sur lesquels s'appuie l'entreprise en vue de renforcer sa position concurrentielle.

### **2-1) La stratégie d'activité**

Un domaine d'activité stratégique se caractérise théoriquement par une combinaison unique de technologie, de biens et/ou de services et il s'adresse à un marché spécifique. Il est donc nécessaire de lui tracer une stratégie propre.

#### **2-1-1) La stratégie de l'activité « froid »**

Le domaine du froid constitue l'activité principale de l'ENIEM. Si nous analysons la répartition du chiffre d'affaires de l'année 2009 (voir le tableau n°12 de la

page111), nous remarquons que **53.7 %** de celui ci est réalisé par les ventes de réfrigérateurs, congélateurs et conservateurs.

Ce domaine cible plusieurs catégories de clients : les ménages, les commerçants, les organismes économiques et sociaux, etc. L'entreprise vise en effet la couverture totale du marché national.

L'avantage concurrentiel recherché n'est pas défini de manière explicite par l'entreprise. Les dirigeants évoquent notamment la qualité du produit ce qui renvoi à un avantage concurrentiel hors prix. En effet « en termes de fonctionnalité et de solidité, les produits ENIEM restent très bons par rapport à la concurrence sur les mêmes niveaux de gamme »<sup>87</sup>. Ceci s'explique principalement par l'expérience de l'entreprise dans ce domaine.

Aussi des actions sont menées pour améliorer le design intérieur et extérieur des produits (réalisation de la porte bombée pour les réfrigérateurs par exemple). L'entreprise compte également introduire de nouvelles couleurs pour les produits mais ce qui retarde ce projet c'est l'absence d'une étude de marché fiable qui permettra à l'entreprise de choisir la couleur qui pourra séduire le consommateur algérien.

Nous pouvons qualifier la position dans la filière verticale du domaine froid à l'ENIEM de « semi-intégrée » : L'entreprise fabrique certains composants et importe d'autres. Ses réfrigérateurs sont fabriqués sous licences étrangères (Bosh-Allemagne, Toshiba-Japon, Lematic-Liban). Toutefois l'entreprise a mené des actions en direction de :

- L'amélioration des fiches techniques des produits. Par exemple, l'ancienne fiche technique comportait la tôle en kilogramme ce qui provoquait d'énormes pertes, mais aujourd'hui elle existe dans toute les dimensions et l'entreprise

---

<sup>87</sup> Hadjout. M, Op cit. P 328.

a adapté ses fiches techniques à cette nouvelle donne. Aussi la maîtrise des fiches techniques lui donne une certaine liberté dans le choix des fournisseurs.

- L'élimination du CFC : Saisissant l'opportunité de la campagne mondiale contre les gaz à effet de serre en 2001 et la reconversion des appareils électroménagers vers des technologies réduisant les émanations de ces gaz, l'ENIEM a négocié un projet partiellement financé par l'organisation des nations unies (ONU) qui lui a permis de moderniser ses usines et adapter ses produits aux nouvelles normes environnementales.
- L'élargissement de la gamme qui se fait en faveur des produits de montage: réfrigérateur Side by Side, le réfrigérateur No frost, etc. Pour les dirigeants de l'entreprise, il s'agit d'affronter les concurrents avec les mêmes armes ;
- La mise sur le marché de produits qui consomment moins d'énergie. Toute fois beaucoup reste à faire surtout avec la promulgation de la loi sur la classification énergétique des appareils électroménagers et le progrès réalisé par les sociétés étrangères dans ce domaine (aujourd'hui on ne parle plus des classes B, C, D,...mais des classes A, A<sup>+</sup>, A<sup>++</sup>,...). Le tableau suivant nous indique la classification énergétique de certains produits du domaine froid de l'ENIEM.

**Tableau N°13** : La classe énergétique de certains produits de l'ENIEM

Produit	Ref 2P 300L	Ref 1P 240L	Ref 2P 520L	Cong Bahut	Ref No Frost	Ref side by side
Classe énergétique	G	C	G	G	B	A

**Source** : tableau élaboré à partir des Prospectus des produits réalisés par l'ENIEM.

Nous remarquons le retard accusé par l'entreprise dans ce domaine. En effet l'amélioration de l'efficacité énergétique des appareils nécessite un investissement important.

### **2-1-2) La stratégie de l'activité « cuisson »**

Les ventes du domaine cuisson représentent **23.3 %** du chiffre d'affaires global de l'entreprise.

Les ménages constituent la principale clientèle cible de ce domaine et l'objectif de l'entreprise est la couverture totale du marché algérien.

La position de ce domaine dans la filière verticale est aussi « semi-intégrée ». Les cuisinières ENIEM sont produites sous licence étrangère (Technogaz-Italie) et la chaîne de production est acquise en 1992, donc les techniques et le matériel utilisés sont assez récents.

Les produits de ce domaine portent le label « CE » après avoir obtenu le certificat de CERTIGAZ 90 /396/CE lié à la sécurité des produits fonctionnant au gaz.

En plus de la recherche d'un avantage concurrentiel « prix » par la réduction des coûts et l'augmentation du taux d'utilisation des capacités de production (il est de 46, 87% actuellement), l'entreprise poursuit une politique d'amélioration continue du design ainsi que l'élargissement de la gamme des cuisinières offertes (cuisinière tout inox et cuisinière LUXE 04 feux).

### **2-1-3) La stratégie de l'activité « climatisation »**

Dans l'unité climatisation nous trouvons les climatiseurs, les machines à laver le linge, les chauffe-eau et les chauffe-bains (CE /CB). Les ventes de ce domaine représentent **23%** en 2009 du chiffre d'affaires de l'entreprise ( ce taux était à 10.86% en 2007).

Les ménages constituent la principale clientèle pour les produits machines à laver et CE/CB. Les climatiseurs ciblent une clientèle large : ménages, entreprises, administrations, etc.

Le positionnement de ce centre d'activité stratégique dans la filière verticale peut être qualifié de non intégrée. La production se base sur l'activité d'assemblage. Ce

choix est justifié par les dirigeants de l'entreprise par la nécessité de maîtriser le produit avant le renforcement de son intégration (notamment les produits machines à laver et CE /CB).

La largeur de la gamme est réduite pour ce centre d'activité : un modèle de machine à laver, un modèle de CE/CB et un modèle de climatiseurs (Split system) avec différentes puissances. Le climatiseur type fenêtre est produit sur commande uniquement. Ceci peut en effet constituer une faiblesse pour l'entreprise car « l'étendue de la gamme est un facteur concurrentiel »<sup>88</sup>.

## **2-2) La politique qualité et la politique commerciale**

### **2-2-1) la politique qualité**

Avant l'adoption du système de management de la qualité totale :

- Le contrôle qualité était noyé dans une structure technique, avec un rôle limité en général à l'intervention corrective ;
- Les réclamations clients n'étaient pas prises en charge ;
- La fonction qualité n'était pas perçue dans son aspect stratégique.

Or la qualité doit être prise en considération à tous les niveaux de l'entreprise vue le rôle qu'elle joue dans l'élimination des défauts et la réduction des coûts.

L'ENIEM s'est engagée à cet effet dans la mise en œuvre et le développement d'un système de management de la qualité conforme au référentiel international ISO 9002 version 1994 puis ISO 9001 version 2000. La politique qualité de l'ENIEM est fondée sur :

- Le souci permanent de l'amélioration de ses processus, produits et services ;
- La satisfaction des clients en restant à l'écoute de leurs attentes et besoins ;
- Le développement et l'entretien d'une culture qualité au niveau de toutes les structures de l'entreprise.

---

<sup>88</sup> Hadjout. M, Op Cit. P101.

Concrètement, l'atteinte de ces objectifs est conditionnée par la réalisation des opérations de gestion suivant un certain nombre de procédures. Une procédure est définie comme étant « un ensemble de règles et instructions arrêtées en vue de préciser l'étendue et les conditions des interventions des organes ou structures dans le processus de réalisation d'une opération de gestion ou d'un ensemble d'opérations de gestion complémentaires »<sup>89</sup>. Ceci assure la maîtrise des processus et leur interaction. A l'ENIEM, les processus suivants peuvent être distingués :

- Le processus de management ;
- Le processus de soutien commun à toutes les unités ;
- Le processus de soutien commun à toutes les unités de production ;
- Le processus de réalisation de l'unité commerciale.

Pour accroître l'efficacité de ce système de management de la qualité et s'assurer de sa pertinence, une revue de direction est planifiée chaque année afin de mesurer le degré d'atteinte des objectifs qualité et situer les responsabilités. En effet, chaque année des objectifs qualités sont fixés par l'entreprise, citons à titre d'exemple ceux de l'année 2009 :

- Améliorer les compétences et la communication ;
- Améliorer les produits existants ;
- Réduire les coûts de non qualité ;
- Augmenter la production ;
- Accroître la satisfaction des clients ;
- Améliorer le chiffre d'affaires.

Par ailleurs, l'entreprise a développé un système de management environnemental conforme au référentiel ISO 14001. En effet plusieurs progrès sont accomplis par l'entreprise en matière de gestion des déchets et de la non utilisation des substances nocives à l'environnement tel que le CFC.

## **2-2-2) La politique commerciale de l'ENIEM**

---

<sup>89</sup> Direction générale, direction qualité et environnement : Manuel qualité ENIEM.

La concurrence sur le marché se manifeste d'abord par la politique commerciale choisie par chaque entreprise.

Nous pouvons apercevoir la politique commerciale d'une entreprise à travers notamment ses politiques de prix, de distribution et de communication.

Pour assurer l'efficacité de sa politique commerciale et ainsi la pertinence des actions entreprises en direction du marché, l'ENIEM a créée dès 1992 un département marketing chargé de réaliser des études de marché et de la promotion des produits de l'entreprise.

#### **a) La politique de prix**

L'ENIEM fixe les prix de ses produits en fonction du coût de revient et des prix de marché.

Aussi la fixation des marges bénéficiaires tient compte de la rotation du produit au niveau des ventes.

L'ENIEM pratique trois niveaux de prix :

- prix de détail : Vente directe au consommateur final et ventes dans le cadre des œuvres sociales;
- prix de demi gros : détaillants et grossistes.
- prix de gros : Agents agréés, ventes dans le cadre des marchés publics.

Après avoir subi un grand déficit lié au non recouvrement de ses créances, l'ENIEM n'accorde plus des facilités de paiement aux clients, ce qui peut constituer une faiblesse par rapport aux concurrents.

#### **b) La politique de distribution**

L'ENIEM assure la distribution de ses produits principalement par un réseau externe de distributeurs agréés. Cette politique lui permet de minimiser les frais de stockage des produits finis et assurer la couverture totale du marché national.

Il faut noter que plusieurs concurrents (Samsung, LG,...) se dirigent de plus en plus vers la réalisation de magasins de vente propres ou l'accord de l'exclusivité de vente pour certains distributeurs. Ceci n'est pas le cas pour l'ENIEM. Son réseau de

vente directe ne réalise que 9.54% du chiffre d'affaires (Voir tableau N°10 de la page de la page107).

L'ENIEM garantie l'ensemble de ses produits contre tout défaut de fabrication. La période de garantie est de 24 mois (La période de garantie fixée par la loi est de 18 mois).

L'ENIEM dispose à cet effet d'un département service après vente (SAV) dont les missions sont :

- La mise en place d'un large réseau d'agents agréés réparateurs, l'objectif étant la couverture totale du marché national. Le nombre de ces agents en 2009 est de 132 et ils sont répartis à travers 42 wilayas ;
- La mise à la disposition de ce réseau des pièces de rechange, des matières et du matériel nécessaire ;
- Recueillir auprès de ce réseau les données sur le nombre de réparations effectuées et sur la nature des pannes qui ont induit ces réparations. Le but étant l'amélioration de la qualité des produits.

### c) La politique de communication

L'évolution des dépenses publicitaires de l'entreprise de 2001 à 2007 sont données dans le tableau suivant :

**Tableau N°14:** Evolution des dépenses publicitaires de l'ENIEM.

**Valeur : (10<sup>6</sup> DA)**

<b>Années</b>	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<b>Dépenses</b>	8.384	15.094	47.181	57.584	43.112	46.31	36.88

**Source :** Département marketing ENIEM.

Nous remarquons que l'ENIEM accorde beaucoup d'importance à la communication de par la croissance considérable du budget alloué à ce domaine.

L'ENIEM utilise également des moyens de communication variés afin d'attirer le plus de clients :

- Les médias : Les journaux, la radio et la télévision. C'est la publicité à la télévision qui absorbe la part la plus importante des dépenses (80% en 2004). A travers les messages publicitaires l'entreprise essaye notamment de mettre en valeur son expérience dans le domaine, la fiabilité de ses produits, etc. Toutefois, la publicité réalisée par l'entreprise n'a jamais fait l'objet d'évaluation afin de déterminer son influence sur les ventes ;
- La participation aux foires et manifestations commerciales nationales ;
- Les offres commerciales adressées notamment aux professionnels. Des brochures et catalogues des produits de l'entreprise sont mis à leur disposition ;
- L'affichage, les jeux et tombola, parrainage et sponsoring. Cependant, ces outils n'occupent pas une place importante dans la politique communication de l'ENIEM (4.6% des dépenses en 2004).

La politique commerciale 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, spécialement au département marketing, que l'étude de marché se limite pour ce dernier à un recueil d'informations sur les concurrents, tirées par fois des articles de presse. Plusieurs facteurs sont à l'origine de cette situation :

- Le manque de moyens financiers ;
- Pour les dirigeants de l'entreprise l'étude de marché ne sera jamais fiable du fait de l'existence d'une activité informelle difficile à évaluer ;
- La démotivation du personnel chargé de suivre l'évolution du marché : Salaire non motivant mais aussi la non prise en considération de leurs suggestions, qui sont le résultat de la prospection du marché qu'ils effectuent, par la direction de l'entreprise.

## **Conclusion**

L'avènement de nouveaux concurrents sur le marché de l'électroménager algérien a rendu disponibles des produits de meilleure qualité et prix.

Pour s'adapter à cette nouvelle donne, 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.

Pour renforcer et développer ces activités l'ENIEM a entrepris un ensemble d'actions visant notamment la réduction de ses coûts, l'amélioration de la qualité de ses produits et l'élargissement de la gamme offerte.

Nous avons constaté que le déroulement de ses actions se heurte à un ensemble d'obstacles :

- La réduction des coûts unitaires des produits est limitée par le problème de sous utilisation des capacités de production;
- L'amélioration de la qualité des produits et l'élargissement de la gamme se heurtent au problème du manque de ressources financières. Pour compenser cette faiblesse, l'ENIEM a eu recours à l'introduction de nouveaux produits nécessitant uniquement le montage. Toutefois, ce fait accentue la dépendance de l'entreprise des fournisseurs étrangers.

## **TROISIEME CHAPITRE**

### ***Analyse de la performance de l'ENIEM***

## **Introduction**

Par l'analyse de la performance de l'ENIEM nous voulons connaître le résultat des différentes actions stratégiques qu'elle a menées, mais aussi vérifier dans quelle mesure le changement du contexte économique et concurrentiel a influé sur cette performance.

Nous allons adopter à cet effet une approche multidimensionnelle qui consiste à analyser la performance à plusieurs niveaux. Nous allons prendre en considération les niveaux : physique, marchand et financier.

Toutefois, La prise en compte de plusieurs dimensions dans la mesure de la performance n'anéanti pas l'importance de la dimension financière. L'objectif ultime de toute entreprise confrontée à la concurrence reste la réalisation du profit.

## Section 1) La performance au niveau physique et marchand

Dans cette section nous allons évaluer la performance de l'ENIEM au niveau physique et marchand.

Au niveau physique nous allons voir :

- Dans quelle mesure l'ENIEM réussit à réaliser les programmes de production prévu. En effet, « c'est les objectifs définis à priori et réalisés totalement ou non, qui deviennent à posteriori des performances »<sup>90</sup> ;
- L'évolution de la productivité ;
- L'évolution des coûts de non qualité.

Au niveau marchand, nous allons analyser le degré de satisfaction des clients de l'ENIEM ainsi que l'évolution de leurs réclamations.

### 1-1) La performance au niveau physique

#### 1-2) Production et productivité

##### a) Evolution de la production

Dans les deux tableaux suivants nous allons analyser l'évolution de la production de l'ENIEM, tout en mesurant l'écart entre la production réalisée et la production prévue.

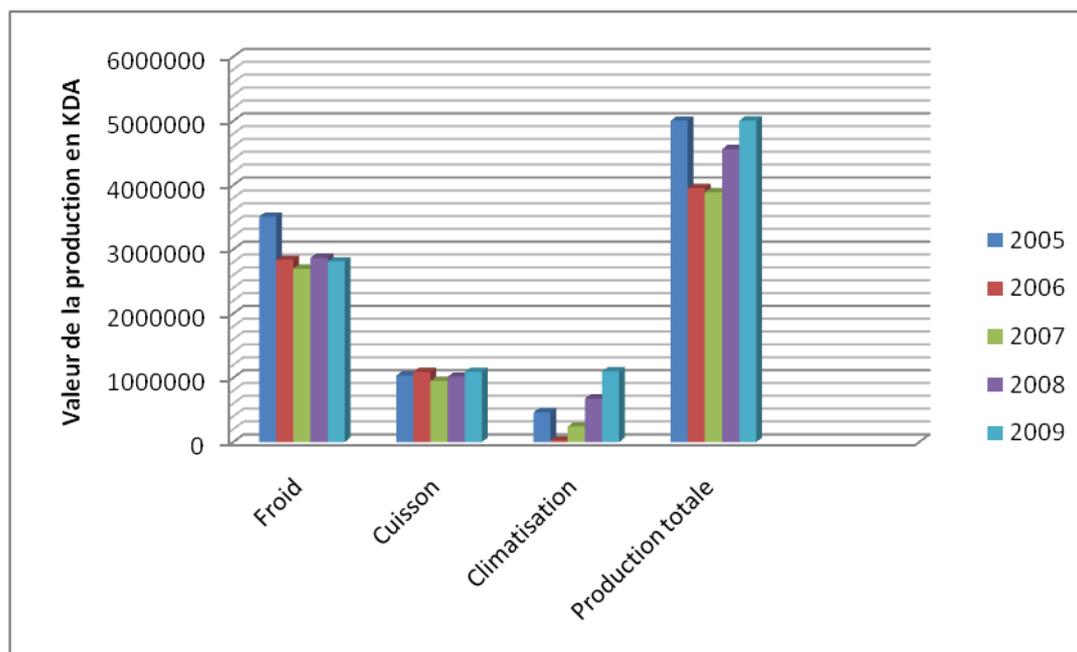
**Tableau N°15** : Evolution de la production de l'ENIEM (en valeur).

<b>P</b> : Prévision		<b>R</b> : Réalisation			Valeur en KDA
<b>Années</b>		<b>Froid</b>	<b>Cuisson</b>	<b>climatisation</b>	<b>Production totale</b>
<b>2005</b>	<b>P</b>	3 959 151	898 435	464 344	5 321 930
	<b>R</b>	<b>3 508 164</b>	<b>1 033 863</b>	<b>460 126</b>	<b>5 002 153</b>
<b>2006</b>	<b>P</b>	4 087 336	1 214 963	481 600	5 783 899
	<b>R</b>	<b>2 835 382</b>	<b>1 091 574</b>	<b>25 739</b>	<b>3 952 695</b>
<b>2007</b>	<b>P</b>	3 671 864	1 038 376	410 303	5 120 543
	<b>R</b>	<b>2 699 343</b>	<b>950 261</b>	<b>239 911</b>	<b>3 889 515</b>
<b>2008</b>	<b>P</b>	*	*	*	*
	<b>R</b>	<b>2 868 567</b>	<b>1 016 991</b>	<b>675 904</b>	<b>4 561 461</b>
<b>2009</b>	<b>P</b>	2 766 734	1 071 832	1 158 862	4 997 431
	<b>R</b>	<b>2 811 245</b>	<b>1 092 328</b>	<b>1 099 498</b>	<b>5 003 071</b>

**Source** : Elaboré à partir des bilans d'activité de l'ENIEM.

\*: Données non disponibles

<sup>90</sup> Mathé, J.CH « Le management stratégique concurrentiel ». Ed Vuibert, 2001. P75.

**Figure N° 10** : Evolution de la production réalisée par l'ENIEM

**Source** : Elaborée à partir du tableau ci-dessus

La production totale de l'entreprise a baissé considérablement de 2005 à 2007. Cependant, elle a enregistré une croissance positive en 2008 et 2009.

Toutefois, l'évolution de la production n'a pas été la même pour toutes les unités :

- Pour l'unité « Froid » la croissance négative de la production réalisée a concerné l'ensemble des années en exception de l'année 2008 où une légère hausse a été enregistrée ;
- La production de l'unité cuisson est plutôt stable ;
- La production de l'unité climatisation a suivi une hausse continue de 2007 à 2009 après avoir connu une baisse conséquente en 2006.

La comparaison de la production réalisée et la production prévue a donné les écarts présentés dans le tableau ci-dessous.

**Tableau N° 16 : Calcul des écarts relatifs au programme de production**

Valeur en KDA

Unité	2005	2006	2007	2009
<b>Froid</b>	- 450 987	- 1 251 954	- 972 521	+44 508
<b>Cuisson</b>	+135 428	- 123 389	- 88 115	+20 496
<b>Climatisation</b>	- 4 218	- 455 861	- 170 392	-59 364
<b>Ecart global</b>	- 319 777	- 1 831 204	- 1 231 028	+5 640

**Source :** Elaboré à partir du tableau ci-dessus.

Nous remarquons que l'écart (réalisation– prévision) global pour les années 2005 à 2008 est négatif. En 2005, un écart positif est enregistré pour l'unité cuisson. Cet écart est expliqué par :

- L'augmentation de la productivité, qui est le résultat des efforts déployés par le collectif de montage notamment ;
- L'écart sur prix : production d'appareils plus coûteux que ceux programmés ;
- Les journées travaillées non programmées.

En 2009, l'écart global enregistré est positif, les réalisations de l'entreprise ont dépassé les prévisions. Ceci est le résultat de la révision à la baisse des prévisions et l'augmentation de la production réalisée. Cependant, l'unité « Froid » n'a pas été concernée par cette augmentation, au contraire sa production a baissé en 2009.

Le tableau suivant donne les causes principales des écarts négatifs (manques à produire) enregistrés de 2005 à 2007.

**Tableau N°17** : Causes principales des manques à produire.

Causes	Taux :%		
	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
JPNT <sup>91</sup>	8.8	6.6	06
Red Vol des cadences	7.1	17.0	05
Organisation	2.7	2.7	04
Arrêt Vol 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, 2007.

Nous remarquons que les causes du manque à produire sont variées mais certaines occupent une place importante tel que :

#### ➤ Les ruptures de stock

Les ruptures de stock constituent la cause principale du manque à produire en 2005 et 2007. Le taux faible enregistré en 2006 (6.9%) est témoin du caractère aléatoire de cette variable pour l'entreprise. Si les ruptures de stock sont dues aux retards liés aux rotations des navires, aux perturbations occasionnées par les auxiliaires du commerce extérieur..., elles sont dues aussi au manque de suivi dans les plannings de livraison, au retard dans le placement des commandes qui sont des causes internes à l'entreprise.

Pour les trois années les ruptures de stock ont concerné notamment : la tôle, le compresseur ; les cartons d'emballage ; les produits moussants ; les tubes condenseurs ; les thermocouples ; etc.

<sup>91</sup> JPNT : journées programmées non travaillées.

### ➤ **Retard d'étude**

En 2007 les retards dans les différentes phases d'étude des nouveaux produits de l'unité froid (réfrigérateur Side by Side, armoires et conservateurs vitrés) ont causé un manque à produire important (14% de l'écart global).

### ➤ **Pannes**

L'écart négatif imputable aux pannes des équipements était très important en 2005. Toutefois la diminution du taux en 2006 et 2007 n'est pas synonyme d'une prise en charge de ce problème par l'entreprise. Ainsi pour les trois années c'est presque les pannes des équipements suivants qui reviennent : chaîne de moussage, chaînes de peinture, machines de thermoformage.

### ➤ **Réduction volontaire des cadences de production et arrêt volontaire de la production**

La réduction des cadences de production ou l'arrêt total de la production sont décidées suite au problème de mévente des produits finis et la saturation des magasins de stockage. Cette situation a concerné notamment l'unité climatisation. Ainsi, la réduction volontaire de la cadence de production est la seule cause du manque à produire pour cette unité en 2006. La mévente des produits finis a induit même la saturation des magasins de stockage de l'unité commerciale en 2006.

### ➤ **La non qualité**

Un manque à produire ayant pour cause la non qualité est constaté pour les trois années. Nous allons développer ce point davantage dans ce qui va suivre.

#### **a) La productivité**

Avant de mesurer la productivité à l'ENIEM, il est important de signaler que cette dernière fait face au problème de la sous utilisation de ses capacités de production.

**Tableau N°18:** Taux d'utilisation des capacités de production (TUCP) à l'ENIEM.

Quantité : nombre de pièces

Produit	Capacité annuelle de production.(En02 équipes)	Production réalisée en 2009	TUCP <sup>92</sup> (%)
Réf PM	165 000	28 421	17.22
Réf GM/Arm vitrées	355 000	109 031	30.71
Cong bahut/conservateurs	110 000	7 300	6.63
Climatiseurs	55 000	21 825	39.68
Cuisinière	137 000	64 140	46.82
CE/CB	50 000	32 780	65.56
Machine à laver	25000	14 705	58.82
Réchauds GB/GN	50 000	00	00
<b>Total</b>	<b>848 000</b>	<b>278 202</b>	<b>32.8</b>

Source : Direction industrielle. ENIEM.

Nous remarquons que les capacités de production des différents produits sont sous exploitées. Cette situation n'est pas favorable à l'amélioration de la productivité de l'entreprise.

L'évolution de la productivité apparente du travail mesurée à partir du ratio Valeur ajoutée / effectif est donnée dans le tableau suivant.

**Tableau N°19:** La productivité apparente du travail à l'ENIEM

Année	2005	2006	2007	2008	2009
Valeur ajoutée	1829 836 848	1536098884	1539619987	1521030352	1652461542
Effectif	2 539	2 524	2 454	2 327	2 076
Productivité	720 692	608 597	627 392	653 644	795 983
Taux de croissance (%)	/	-15.55	+3.08	+4.18	+21.7%

Source : élaboré à partir des données de l'ENIEM.

<sup>92</sup> TUCP = production réalisé / capacité annuelle de production.

De 2005 à 2006, la productivité a baissé d'une manière considérable. Ceci est du principalement à la diminution de la valeur ajoutée. En effet le manque à produire en 2006 était important en raison de la réduction volontaire des cadences ou même à l'arrêt total de la production suite à la mévente des produits.

En 2007 et en 2008, une légère hausse de la productivité est enregistrée, ce qui est l'effet simultané de la hausse de la valeur ajoutée et de l'effectif.

En 2009, la productivité a enregistré une hausse conséquente grâce à la diminution de l'effectif (-10.8% par rapport à 2008) et à l'augmentation de la valeur ajoutée (+8.37% par rapport à 2008).

### 1-1-1) Analyse de la qualité

L'existence d'une fonction qualité au sein de l'entreprise ne se justifie qu'en raison de l'existence des anomalies. L'élimination de ces anomalies passe par l'engagement d'un ensemble de coûts appelés « coûts de non qualité ». La réduction de ces derniers est en effet l'objectif principal de toute démarche qualité.

#### a) Evolution des coûts de non qualité à l'ENIEM

**Tableau N°20** : Evolution des coûts de non qualité (CNQ) à l'ENIEM

Valeur en KDA

Rubriques	2005		2006		2007		2008		2009	
	CNQ	%	CNQ	%	CNQ	%	CNQ	%	CNQ	%
Rebut	27 727.52	28.8	413 69.80	37.4	400 75.04	36	42 333	38	39 207	32.8
Retouches	15 530.27	16.2	187 17.95	16.9	20 553.65	18.5	23 676	21.3	2065.3	1.7
Réparations	2 838.16	2.9	3 183.09	2.8	3 517.18	3.2	4076.6	3.7	5155.1	4.3
Garantie	32 091.78	33.4	27 046.47	24.4	25 160.21	22.6	15 444	13.9	29293	24.5
Prévention	3 504.91	3.6	4 023.47	3.6	4 107.06	3.7	5 084	4.6	4819.9	4.00
Détection	14 457.93	15	16 388.50	14.8	17 663.57	15.9	20630	18.5	39012	32.6
Total	96 150.56	100	110 729.30	100	111 076.72	100	111 243.6	100	119552.3	100
<b>TNQ<sup>93</sup></b>	<b>2.10</b>		<b>2.87</b>		<b>3.07</b>		<b>2.96</b>		<b>2.5</b>	

Source : Bilans d'activité de l'ENIEM.

<sup>93</sup> TNQ=  $\frac{\text{Coût de non qualité}}{\text{Production Hors taxe}}$

Globalement, les coûts de non qualité (en valeur absolue) ont connu une hausse continue de 2005 à 2009. Ainsi la variation des taux de non qualité (TNQ) était le résultat de la variation de la production.

L'analyse du tableau ci-dessus montre l'importance des postes : rebuts, retouches, garantie et détection dans le CNQ total. Paradoxalement, le poste prévention qui constitue une base essentielle de la démarche qualité totale ne bénéficie que des sommes très minimes. En effet, par coût de prévention, on entend les investissements humains et matériels engagés pour prévenir et réduire les anomalies c'est-à-dire la recherche des sources de ces dernières.

### b) Origine de certains coûts de non qualité

Nous allons analyser les deux postes qui ont générés les CNQ les plus importants durant les trois années : Les rebuts et la garantie.

#### ➤ Les rebuts

Les taux de rebuts des différentes unités sont les suivants :

**Tableau N°21** : Taux de rebuts<sup>94</sup> des différentes unités

Valeur en KDA

Unité	2005		2006		2007		2008		2009	
	Coût	taux	Coût	taux	coût	taux	Coût	Taux	Coût	Taux
<b>Froid</b>	24896.92	0.81	37412.85	1.37	35565.47	1.42	37923	1.59	34767	1.32
<b>Cuisson</b>	2798.98	0.27	3947.83	0.36	4494.18	0.47	4399	0.47	4318	0.43
<b>Climatisation</b>	31.62	0.007	9.14	0.04	15.5	0.02	10.6	00	122.9	0.01

**Source** : Bilans d'activité de l'ENIEM : 2005, 2006, 2007.

Le taux de rebut dans l'unité froid est le plus important pour les cinq années. Ceci s'explique par l'importance de la production de cette unité. Il faut noter aussi qu'il a connu une progression de 2005 à 2008. Sa baisse en 2009 peut s'expliquer par la baisse de la production de cette unité.

Les processus de production qui ont généré ces rebuts (entre 2005 et 2007) sont donnés dans le tableau suivant :

<sup>94</sup> Taux de rebut =  $\frac{\text{Coût de rebut de l'unité}}{\text{Production H.T de l'unité}}$

**Tableau°22:** Processus de production à l'origine des rebuts dans l'unité froid

Processus de production	2005		2006		2007	
	Coût de rebut	%	Coût de rebut	%	Coût de rebut	%
Presses	1626.69	6.53	1637.82	4.37	2346.5	6.60
Plastiques	573.55	2.30	1008.09	2.69	903.54	2.54
Pièces métalliques	1225.79	4.92	1370.09	3.66	1238.51	3.48
Peinture	5810.00	23.33	5723.36	15.29	5808.24	16.33
Uréthane	3810.00	15.66	4116.64	11.00	4950.50	13.92
Thermoformage	/	/	5092.80	13.61	4833.17	13.59
Moussage	/	/	4438.59	11.86	5907.92	16.61
Préparation	/	/	1349.12	03.60	1453.19	4.08
Assemblage de pièces	4299.44	17.26	3507.24	9.37	1201.31	3.37
Montage final	7461.73	29.97	9169.09	54.50	6922.58	19.46

Source : Bilans d'activité 2005, 2006, 20

Globalement, c'est les mêmes processus qui ont enregistré les taux de rebuts les plus importants durant les trois années : peinture, uréthane, montage final, moussage et thermoformage.

Le processus assemblage de pièces a enregistré une régression importante des rebuts de 2006 à 2007.

Les taux de rebuts dans l'unité cuisson sont moins importants que ceux de l'unité Froid, mais ils ont connu une augmentation considérable.

**Tableau N° 23:** Processus de production à l'origine des rebuts dans l'unité cuisson

Valeur en KDA.

Processus de production	2005		2006		2007	
	Coût de rebut	%	Coût de rebut	%	Coût de rebut	%
Tôlerie	298.98	10.68	464.89	11.8	549.90	12.24
Mécanique	110.09	3.93	309.17	7.8	277.83	6.18
TRS	807.25	<b>28.84</b>	1456.85	<b>36.9</b>	2669.25	<b>50.49</b>
MOF* P. Préfabriquées	634.86	22.68	890.25	22.6	744.39	16.56
MOF P. achetées	947.80	33.86	826.67	20.9	652.80	14.53

Source : Bilans d'activité 2005, 2006, 2007.

\* : Montage finale

Nous remarquons que c'est le processus traitement et revêtement de surface qui a généré le taux de rebut le plus important pour toutes les années.

Le montage final donne aussi un taux de rebut important, sachant que la source était soit les pièces préfabriquées par l'entreprise (pièces endommagées lors des manipulations, fuites dues à la mauvaise soudure,...) ou la mauvaise qualité des pièces achetées.

L'unité climatisation a enregistré de faibles taux de rebuts, ceci s'explique par la production de montage qui n'engendre pratiquement pas de rebuts et La faible production de cette unité.

### ➤ **La garantie**

Les coûts de la garantie ont connu une baisse continue de 2005 à 2008. Toutefois, ils ont continué d'occuper une place importante dans le coût de non qualité total supporté par l'entreprise.

En 2009, les coûts de la garantie ont progressé ce qui s'explique en partie par la hausse des ventes de l'entreprise.

**Tableau n°24:** La répartition des coûts de la garantie sur les différentes unités

<b>Valeur en KDA</b>					
<b>Unité</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
<b>Froid</b>	21 633.86	19 225.28	17 988.22	14 674	27 750
<b>Cuisson</b>	7 237.04	7 641.02	6 651.83	325.3	361
<b>Climatisation</b>	3 220.88	180.17	520.16	444.8	1 181.6

**Source :** Bilans d'activité de l'ENIEM.

Pour l'unité Froid, les principales causes externes à l'entreprise qui ont généré le coût de la garantie sont les défaillances au niveau du compresseur, de l'électrovanne et l'évaporateur. Les causes internes concernent principalement le problème des fuites.

Pour l'unité cuisson, les pannes des produits enregistrées concernent notamment : le thermocouple, accessoires endommagés, les robinets thermostatiques.

Pour l'unité climatisation, Les causes principales des pannes sont la défaillance du compresseur et les fuites.

Les coûts de garantie supportés par l'ENIEM sont importants, vu l'arsenal de contrôle qualité mis en place au niveau de toutes les étapes de productions.

## **1-2) La performance au niveau marchand**

La satisfaction du client constitue un pilier de la pérennité financière de l'entreprise.

Toute entreprise doit à cet effet déployer les moyens nécessaires pour suivre et mesurer le degré de satisfaction de ses clients et rester à l'écoute de leurs réclamations.

### **1-2-1) Les méthodes de recueil d'information sur les clients**

En vu de connaître le degré de satisfaction de ses clients et suivre leurs réclamations, l'ENIEM, par le biais de son département marketing, a mis en place un ensemble de moyens tel que :

- Le questionnaire client : Un questionnaire permettant de mesurer le taux de satisfaction de la clientèle est mis dans chaque produit avant son emballage et il est demandé aux clients de le remplir et de le renvoyer à l'unité commerciale. Des possibilités de gain de cadeaux sont offertes afin d'encourager les clients à renvoyer le questionnaire.

Malgré cette mesure et l'amélioration de la carte questionnaire, en termes notamment de lisibilité, le taux de retour enregistré est faible. Au premier semestre 2008, sur 164 661 questionnaires envoyés, seulement 653 ont été retournés soit un taux de 0.4%.

- Le recueil des réclamations clients à travers les appels téléphoniques (N° vert), le courrier et le cahier de doléance mis à la disposition des clients au niveau de l'unité commerciale ;
- Le recueil d'informations auprès des vendeurs et des services après vente.

## 1-2-2) Analyse de la satisfaction client

### a) Analyse des réponses du questionnaire client

A travers l'analyse des réponses contenues dans les questionnaires renvoyés à l'entreprise durant le premier semestre 2008. Nous avons constaté que :

- La qualité constitue une raison d'achat importante du produit ENIEM : **92.24%** des clients sont satisfaits de la qualité des produits achetés.
- **84.95 %** des clients jugent que le prix des produits ENIEM est raisonnable. Ceci peut indiquer que les prix des produits ENIEM sont compétitifs par les prix. Toutefois une comparaison des prix pratiqués par l'ENIEM et ceux pratiqués par la concurrence est nécessaire.

**Tableau N° 25** : Comparaison des prix de certains produits de l'ENIEM à ceux de la concurrence

ENIEM		CONDOR		LG	
Produit	Prix(TTC)	Produit	Prix(TTC)	Produit	Prix(TTC)
Ref 330L	23 539.90	Ref 350 L	26 450.00	Ref 315L	34 990.00
Ref 520 L	39 000.00	Ref 600 L	39 100.00	Ref 560L	64 990.00
Ref No Frost 374L	43 375.98	Ref No Frost 410L	40 250.00	/	/
Ref Side by Side	101 242.09	/	/	Ref Side by Side	107 990.00
Cong Bahut 1686	40 300.00	Cong vertical 330L	36 800.00	/	/
Cuisinière 4 feux	22 581.21	Cuisinière 4 feux	21 850.00	/	/
Cuisinière INOX	30 530.00	Cuisinière INOX	24 725.00	/	/
Climatiseur 9000 BTU	32 600.00	Climatiseur 9000 BTU	28 750.00	Climatiseur 9000 BTU	50 990.00
Climatiseur 18000BTU	50 100.00	Climatiseur 18000BTU	52 900.00	Climatiseur 18000BTU	71 990.00
Machine à laver 7KG	32 650.00	Machine à laver 8 KG	32 775.00	Machine à laver 7KG	41 990.00

**Source** : Elaboré par nous même à partir des données des trois entreprises (2011).

Nous avons comparé dans le tableau ci-dessus les prix des produits ENIEM par rapport à deux concurrents : CONDOR qui est une entreprise de fabrication et LG qui est une entreprise d'importation.

Nous remarquons que les prix des produits LG sont les plus élevés ce qui s'explique en partie par le taux de droit de douane payé (30%). Donc, les prix de l'ENIEM sont compétitifs par rapport à ce concurrent.

Comparée à CONDOR, l'ENIEM est aussi compétitive pour certains produits : Le réfrigérateur 330L, qui occupe d'ailleurs une place importante dans les ventes totales de l'entreprise, le réfrigérateur 520L, le climatiseur 18000BTU et de la machine à laver. Ceci n'est pas le cas pour les cuisinières, le réfrigérateur No Frost et le congélateur.

➤ **15.34 %** des consommateurs parcourent plus de 30 KM pour se procurer le produit ENIEM. Ce taux est important et tire l'attention vers l'amélioration du réseau de distribution de l'entreprise.

➤ **20.95 %** seulement des clients sont satisfait du service après vente offert par l'ENIEM. Ce taux est bas surtout que le service après vente, d'après le directeur du département marketing de l'ENIEM, compte parmi les points forts de l'entreprise.

#### **b) Les réclamations clients**

L'évolution du nombre de réclamations est donnée dans le tableau suivant.

**Tableau N°26** : Evolution du nombre des réclamations

<b>Année</b>	<b>Nombre de réclamations écrites</b>	<b>Nombre de réclamations par appels téléphonique</b>
2006	18	246
2007	82	1113
2008	98	1324

**Source** : Revue de direction de l'ENIEM, 2008.

Globalement, le nombre de réclamations client a suivi une croissance continue. L'objet des réclamations est varié : défaillance technique du produit acheté, manque d'accessoires, accessoires cassés, etc.

Ces clients insatisfaits peuvent changer de fournisseurs mais aussi développer « un bouche à oreille » négatif à propos de l'entreprise.

## Section 2) La performance financière

« La mesure dans laquelle une firme réussit à atteindre ses objectifs se traduit dans ses comptes »<sup>95</sup>.

Dans cette section, 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.

### 2-1) Analyse de la performance à partir du bilan

Après retraitement des bilans comptables relatifs aux années 2005, 2006, 2007, 2008 et 2009, nous allons analyser l'équilibre financier de l'ENIEM sur cette période et calculer les indicateurs liés à son indépendance financière.

#### 2-1-1) Présentation des bilans

**Tableau n°27 : Bilans de l'ENIEM**

##### Actif

Valeur en Dinars

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

<sup>95</sup> Angelier J.P, Op. Cit. P110.

**Passif**

Années	Fonds propres <sup>96</sup>	Dettes à long et moyen terme	Capitaux permanents <sup>97</sup>	Dettes à court terme	Avances bancaire
2005	-5 336 752 578	1 587 398 228	<b>-3 749 174 350</b>	2 202 592 386	11 291 870 020
2006	-6 699 449 788	1 540 643 773	<b>-5 158 806 015</b>	2 311 865 988	11 580 080 476
2007	-1 033 343 789	1 340 643 773	<b>+307 299 984</b>	1 785 795 872	13 524 915 401
2008	-3 034 622 530	1 741 907 307	<b>-1 292 715 223</b>	2 206 671 124	13 650 345 150
2009	11 369 062 214	1 520 649 418	<b>12 889 711 632</b>	1 379 977 720	22 740 362

**Source :** Elaborés à partir des bilans comptables.

➤ **Les valeurs immobilisées :**

Les valeurs immobilisées de l'entreprise ont augmenté considérablement en 2007 et ce en raison de l'opération de réévaluation effectuée notamment pour les terrains et les bâtiments. Les montants d'argent affectés à l'investissement sont faibles pour l'ensemble des exercices.

**Tableau N° 28 :** Montants des investissements réalisés par l'ENIEM

Année	2005	2006	2007
<b>Montant de l'investissement (DA)</b>	86 085 367	90 864 728	20 264 785

**Source :** Documents comptables de l'ENIEM

<sup>96</sup> Fonds propres= capital social+provisions pour pertes et charges+réserves+plus value de cession des investissements+plus value de réévaluation+compte courant des associés+résultat en instance d'affectation – les frais préliminaires.

<sup>97</sup> Capitaux permanents = Fonds propres + Dettes à long et moyen terme.

➤ **Les valeurs d'exploitation :**

Nous estimons que les stocks de l'entreprise sont importants. En 2005 et 2006 ils étaient même supérieurs aux valeurs immobilisées.

Les produits finis constituent une composante principale des stocks de l'entreprise.

**Tableau N° 29** : Evolution des stocks de produits finis

Année	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Stock de produits finis</b>	2 531 162 685	2 332 731 265	2 579 008 384	1 864 523 539	1 716 353 165

**Source** : Documents comptables de l'ENIEM.

L'importance de ces stocks montre la difficulté pour l'ENIEM d'écouler ses produits. Ils génèrent aussi des frais de stockage supplémentaires.

En 2008 et 2009 ces stocks ont baissé car les ventes de l'entreprise ont connu une amélioration.

➤ **Les valeurs réalisables :**

Les valeurs réalisables de l'ENIEM sont constituées principalement des créances clients. Ces dernières ont suivi une tendance à la baisse ce qui est le résultat du recul des ventes de l'entreprise, mais aussi de la pratique du paiement à cash avec une grande partie des clients. Le paiement à terme se pratique uniquement pour les ventes dans le cadre des marchés publics.

➤ **Les fonds propres :**

Les pertes successives de l'ENIEM ont fini par épuiser ses fonds propres. Même en 2007, où la réévaluation de l'actif a permis de relever la valeur du capital social à 10 279 800 000 DA au lieu de 2 957 500 000 DA, le fonds propre était négatif. Si la loi était scrupuleusement appliquée, l'entreprise aurait été mise en faillite. En effet l'article 715 Bis 20 du code de commerce stipule que : « Si du fait des pertes sont constatées dans les documents comptables, l'actif net de la société devient inférieur au quart du capital social, le conseil d'administration concerné est tenu dans les quatre

mois qui suivent l'approbation des comptes ayant fait apparaître cette perte, de convoquer l'assemblée générale extraordinaire à l'effet de décider, s'il ya lieu, la dissolution de la société ».

En 2009, l'assainissement financier dont a bénéficié l'entreprise lui a permis de reconstituer ses fonds propres.

➤ **Les dettes :**

Les avances bancaires ont constitué la principale dette de l'entreprise de 2005 à 2008. Ces dettes ont engendré des charges financières importantes ce qui a contribué à la déstructuration de la situation financière de l'entreprise. En 2009, ces avances ont été rachetées par l'Etat.

**2-1-2) Analyse de l'équilibre financier**

**Tableau N°30:** Calcul des indicateurs de l'équilibre financier.

Valeur en Dinars

Indicateur	2005	2006	2007	2008	2009
<b>FR</b>	-6 488 181 603	-7 674 867 502	-9 501 927 975	-10 761 554 213	+3 788 467 914
<b>BFR</b>	4 548 319 079	3 763 823 654	3 818 389 380	2 616 131 050	3 011 357 556
<b>TN</b>	-11 036 500 682	-11 438 691 156	-13 320 317 355	-13 377 685 264	777 110 358

Source : Elaboré à partir des bilans ci-dessus.

➤ **Le fonds de roulement (FR)**

Le fonds de roulement (excédent des capitaux permanents sur les valeurs immobilisées) dégagé par l'ENIEM est négatif durant les quatre premières années. Ceci s'explique par les pertes cumulées (résultats en instance d'affectation négatifs).

Les capitaux permanents sont positifs en 2007 mais le fonds de roulement est resté négatif. 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 à l'entreprise un équilibre financier à long terme.

#### ➤ **Le besoin en fonds de roulement (BFR)**

Le besoin en fonds de roulement ( $BFR = [Valeurs\ d'exploitation + valeurs\ réalisables] - [dettes\ à\ court\ terme]$ ) est positif pour les cinq années.

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

En 2007, le BFR a augmenté en raison de l'augmentation des valeurs d'exploitation (les produits finis notamment).

En 2008, Le BFR a diminué en raison de l'augmentation des dettes à court terme et la diminution des valeurs d'exploitation et des valeurs réalisables.

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

#### ➤ **La trésorerie nette (TN)**

La trésorerie nette est la différence entre la trésorerie de l'actif (disponibilités) et la trésorerie de passif (avances bancaires). Elle résulte aussi de la différence entre le FR et le BFR.

La trésorerie nette de l'ENIEM était négative durant les quatre premières années. L'explication de cette situation se trouve dans le recours permanent aux avances bancaires.

En 2009, l'ENIEM a dégagé une trésorerie nette positive grâce à l'effacement de son découvert bancaire par l'Etat.

Nous pouvons renforcer cette analyse par le calcul des ratios suivants :

- Il est clair que l'ENIEM n'avait aucune autonomie financière de 2005 à 2008 : le ratio Fonds propres / total du passif était négatif. C'est le cas aussi de l'indépendance financière (Fonds propres / capitaux étrangers). Elle était ainsi éligible à l'emprunt bancaire et ne dégageait aucun cash flow (résultat net +

amortissements et provisions). Ceci bloquait tous les investissements qu'elle pouvait effectuer en vue d'améliorer ou au moins maintenir sa position concurrentielle.

En 2009, l'ENIEM a retrouvé son autonomie financière, 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'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, 2007 et 2008 est respectivement : 64.6%, 56.6 %, 93.7% et 83.8%. Ceci indique que l'entreprise était incapable de payer tous ses créanciers en cas d'arrêt d'activité. En 2009, la valeur de ce ratio est de 489%, l'ENIEM est donc solvable.

## 2-1) Analyse de la performance à partir des tableaux des comptes de résultats (TCR)

Après avoir présenté les principales rubriques des TCR des cinq années, nous allons évaluer la rentabilité commerciale, économique et financière de l'ENIEM.

### 2-2-1) Présentation des TCR

**Tableau N°31 : Les TCR de l'ENIEM**

<b>Rubriques</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Marge brute	-7 304 724	-12 200 752	- 154 497 706	-8 075 092	+6 119 547
Valeur ajoutée	1 829 836 848	1 536 098 884	1 539 619 987	1521 030 352	1 652 461 542
Résultat d'exploitation	-580 560 752	-963 845 055	-996 145 153	-1 218 736 162	96 962 481
Résultat hors exploitations	-270 588 620	-344 589 154	-785 610 705	+43 856 679	34 479 332
Résultat comptable	-851 149 372	-1 308 434 209	-1 781 755 858	-1174879483	131 441 813

**Source** : TCR de l'ENIEM.

➤ **La marge brute**

La marge brute dégagée par l'ENIEM était négative durant les quatre premières années. En effet, les marchandises vendues par l'entreprise concernent notamment les stocks morts ainsi que les déchets et rebuts.

➤ **La valeur ajoutée**

La valeur ajoutée créée a permis de couvrir les frais du personnel ainsi que les impôts et taxes et ce durant les cinq années ce qui a donné un excédent brute d'exploitation (EBE) positif.

**Tableau N°32:** La répartition de la valeur ajoutée créée.

<b>Rubriques</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Valeur ajoutée	1 829 836 848	1 536 098 884	1 539 619 987	1521030 352	1652461542
-Frais du personnel	1 095 278 410	1 121 060 417	1 105 408 051	1080974969	1 152 292 803
-Impôts et taxes	91 057 540	81 695 449	78 002 165	95386604	113 163 624
<b>EBE</b>	<b>643 500 898</b>	<b>333 343 018</b>	<b>356 209 771</b>	<b>344 668 779</b>	<b>387 163 624</b>

**Source :** Elaboré à partir des TCR.

L'excédent brut d'exploitation dégagé (EBE) a permis aussi de couvrir les frais divers et les dotations aux amortissements mais non pas les frais financiers (cette situation concerne la période 2005 à 2008) dont l'évolution est donnée dans le tableau suivant.

**Tableau N°33 :** Evolution des frais financiers de l'ENIEM

<b>Rubrique</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Frais financiers	1 087 212 112	1 125 475 730	1 156 050 953	1 274 710145
Frais financier/VA	60 %	73%	75%	84%

**Source :** Elaboré à partir des TCR.

Nous remarquons que les frais financiers absorbent une part très importante de la valeur ajoutée créée ce qui a engendré des pertes répétitives pour l'ENIEM.

### ➤ **Le résultat d'exploitation**

Le résultat d'exploitation enregistré est une perte pour les quatre premiers exercices. La perte enregistrée a nettement progressé en 2006 par rapport à 2005 (+66%). En 2007 la perte a progressé également (+0.34%).

En 2009, l'ENIEM a réalisé un résultat d'exploitation positif en raison de la diminution considérable des frais financiers.

### ➤ **Le résultat hors exploitation**

Le résultat hors exploitation négatif est imputable notamment à l'importance des charges hors exploitation.

Si nous prenons l'année 2006, où le déficit hors exploitation était le plus important, nous constatons que les charges qui ont contribué majoritairement à générer ce déficit sont : les charges sur exercices antérieurs ainsi que les charges et dotations exceptionnelles qui concernent notamment les pertes de change, les indemnités de retraite anticipée.

En 2008 et en 2009, le résultat hors exploitation réalisé était positif ceci est du principalement à la couverture de certaines créances relatives aux exercices précédents.

## **2-2-2) Evaluation de rentabilité de l'ENIEM**

### ➤ **La rentabilité commerciale**

**Tableau N°34:** Calcul des indicateurs de la rentabilité commerciale

<b>Rubriques</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
CA	4 880 704 717	4 791 354 659	4 437 369 213	5 498 699 953	5 649 396 835
EBE	643 500 898	333 343 018	356 209 771	344 668 779	387 163 624
<b>EBE / CA</b>	<b>14.72%</b>	<b>6.95%</b>	<b>7.29%</b>	<b>6.29%</b>	<b>6.85%</b>
<b>RE / CA</b>	/	/	/	/	<b>1.7%</b>

Source : Elaboré à partir des TCR.

La rentabilité commerciale de l'ENIEM, calculée à partir du ratio excédent brut d'exploitation / Chiffre d'affaires<sup>98</sup> (EBE/CA), est positive pour les cinq années.

Le résultat d'exploitation est négatif pour les exercices 2005 à 2008, la rentabilité commerciale calculée à partir du ratio résultat d'exploitation / Chiffre d'affaires (RE/CA) est négative également. Cependant, en 2009 la valeur de ce dernier ratio est positive.

#### ➤ **La rentabilité économique et financière**

La rentabilité économique de l'ENIEM, calculée à partir du ratio résultat d'exploitation / capitaux investis (capitaux propres + dettes), est négative pour les quatre premiers exercices étudiés car les résultats d'exploitation enregistrés étaient des pertes. Ceci fait que sa rentabilité financière, calculée à partir du ratio résultat comptable / capitaux propres est négative aussi.

En 2009, la valeur de ces ratios est respectivement : 0.85% et 1.16%. L'ENIEM a ainsi réalisé une rentabilité économique et financière. Cette rentabilité reste tout de même faible.

---

<sup>98</sup> Chiffre d'affaires = Production vendue+marchandise vendue

## **Conclusion**

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

Au niveau physique, les quantités produites notamment l'unité « froid » ont régressé. Les coûts de non qualité ont augmenté, bien que l'entreprise a réussi à ramener ces coûts vers des niveaux très bas comparativement aux périodes précédentes (années 90 par exemple), mais il est nécessaire de continuer à les réduire davantage.

Il faut noter que la productivité apparente du travail a suivi une tendance à la hausse et ce grâce à la politique menée par l'entreprise en vue de réduire son effectif.

Au niveau marchand, les ventes de l'ENIEM possède encore des parts de marché appréciables qu'il convient de maintenir et d'améliorer surtout qu'une part importante des clients continue d'avoir une perception positive de la qualité des produits de cette entreprise.

En fin, au niveau financier, l'ENIEM a cumulé des pertes successives importantes qui ont fini par épuiser ses fonds propres difficilement reconstitués après plusieurs opérations d'assainissement. Ces pertes sont le résultat notamment :

- Du recul de ses ventes ;
- De sa dépendance de l'extérieur en matière des approvisionnements, elle supporte ainsi la fluctuation des prix des matières premières et celles des taux de change ;
- De l'importance des charges financières que supporte l'entreprise et qui sont induites notamment par le recours aux avances bancaires. Notons que ce problème a toujours existé pour l'ENIEM mais aussi pour beaucoup d'entreprises publiques. Le recours à l'assainissement financier dans les périodes précédentes (années 1990) n'a pas permis d'assurer une situation financière équilibrée à l'entreprise. Toutefois, En 2009 la situation financière de l'ENIEM a été redressée grâce au rachat de sa dette par l'Etat.

## Conclusion de la deuxième partie

L'ENIEM n'occupe plus une position dominante sur le marché de l'électroménager. Ceci est le résultat direct de la montée de la rivalité interne à ce marché. Sa position vis-à-vis des autres forces concurrentielles n'est pas aussi favorable. L'ENIEM est dépendante des fournisseurs étrangers et se soumise au pouvoir, de plus en plus grandissant, des clients. Même dans sa relation avec l'Etat, les responsables de cette entreprise estiment qu'ils ne sont pas mis au même pied d'égalité avec les autres concurrents. Ces derniers échappent à certains contrôles en matière du respect de la réglementation ce qui fausse, selon eux, le jeu concurrentiel.

Face à ces changements, la stratégie globale adoptée par l'ENIEM était de se recentrer sur son métier de base, ce qui s'est traduit par l'abandon d'un nombre important d'activités.

Le renforcement des activités maintenues se heurte cependant au problème du manque de ressources financières. Nous avons constaté aussi une absence de la notion de prise de risque chez les gestionnaires de l'ENIEM. En effet en Algérie « Le risque de gestion au lieu de renvoyer à la sanction du marché, régulateur ultime, est devenue trop souvent une infraction pénale »<sup>99</sup>.

L'ENIEM a néanmoins entrepris un ensemble d'actions en direction de la réduction de ses coûts et de la satisfaction des clients. Ces actions sont concrétisées à travers notamment la mise en place d'un système de management de la qualité et l'importance accordée à la politique commerciale.

Nous avons analysé la performance de l'ENIEM, en prenant en considération la période 2005 à 2009. Si on se limite à celle-ci, nous concluons que ces actions menées par l'entreprise n'étaient pas suffisantes et efficaces pour gagner la bataille concurrentielle. En effet la majorité des indicateurs de performance que nous avons analysés ont suivi une tendance défavorable durant cette période.

---

<sup>99</sup> Mekideche.M « L'Algérie entre économie de rente et économie émergente : Essais sur la conduite des réformes économiques (1986-1999) et perspectives économiques ». Ed DAHLAB, 2000. P58.

# **CONCLUSION GENERALE**

## **Conclusion générale**

L'ouverture de l'économie algérienne s'est concrétisée principalement à travers la libéralisation commerciale. L'Etat ne détient plus le monopole du commerce extérieur, les tarifs douaniers sont révisés à la baisse et des accords commerciaux sont conclus (citons notamment l'accord d'association avec l'Union Européenne et l'adhésion à la zone arabe de libre échange).

Le fonctionnement de l'économie se fait désormais suivant le principe de concurrence. Ce principe est reconnu par plusieurs textes réglementaires tels que la loi sur les prix de 1989 et la loi sur la monnaie et le crédit de 1990. Cependant, c'est l'ordonnance N°95-06 de 1995 qui est consacrée entièrement à la concurrence et à son bon fonctionnement.

Ce nouveau cadre institutionnel a exercé un effet décisif sur la structure de l'industrie de l'électroménager en Algérie en induisant la multiplication du nombre d'intervenants. Désormais, l'accès à cette industrie est libre et c'est le cas aussi pour l'exercice des activités d'exportation et d'importation.

Toutefois, il faut noter que dans le cadre de la libéralisation du commerce extérieur un taux de droit de douane de 5% est institué pour encourager l'industrie de montage. Ceci a induit une augmentation considérable des entreprises faisant le montage des appareils électroménagers à partir de collections dites CKD importées.

Les barrières à l'entrée sont en effet faibles pour cette activité, contrairement à la construction d'une usine intégrée qui nécessite des capitaux importants, une taille minimale optimale élevée et la construction d'une image de marque, ce qui nécessite des délais importants.

Toutefois, nous pouvons qualifier la structure de l'industrie de l'électroménager en Algérie de « fragmentée ». Elle est caractérisée par l'importance du nombre d'intervenants mais aussi par leur diversité : Entreprises de fabrication, de montage et d'importation.

Cette situation est favorable à la satisfaction de la demande nationale, qui connaît des taux de croissance importants mais dont les prix et les revenus restent des déterminants importants, tant sur le plan quantitatif que sur le plan qualitatif.

Par ailleurs, cette industrie contribue à la création d'un nombre important d'emplois, bien qu'ils soient relativement faibles dans les entreprises de montage.

Toutefois, les exportations pour cette industrie sont quasi absentes. Cette situation provient d'une part, de la volonté des entreprises étrangères qui sont attirées uniquement par la croissance du marché algérien. Leur installation en Algérie prend la forme de partenariat avec les entreprises locales dans le seul but d'écouler leurs produits.

D'autre part, la compétitivité des entreprises algériennes se heurte à des obstacles divers :

- Elles supportent une facture d'importation élevée,
- Elles sont dépendantes des fournisseurs de technologie ;
- Leur sous capitalisation ne favorise pas le développement du processus d'innovation qui devient un facteur clé de succès important sous l'effet de l'arrivée à maturité de plusieurs segments de l'industrie de l'électroménager et de l'intensification de la concurrence à l'échelle mondiale pour cette industrie ;
- Elles font face à la prolifération de l'activité informelle ;
- Elles ne développent pas des relations industrielles entre elles ;
- Elles n'exploitent pas suffisamment les capacités de sous-traitance disponibles ;
- Elles font face au pouvoir grandissant du client final.

Notons que cette situation concerne aussi l'ENIEM pour laquelle nous avons étudié le comportement et la performance dans ce travail. Nous estimons que cette entreprise n'a pas été préparée pour s'adapter au mieux au nouveau contexte économique et concurrentiel, surtout qu'elle souffrait déjà de dysfonctionnements internes avant même le passage à l'économie de marché.

La nouvelle structure de l'industrie de l'électroménager qui est le résultat d'un ensemble de conditions de base (nouveau cadre institutionnel et nouvelles caractéristiques de l'offre et de la demande) a eu un effet direct sur la détérioration de

sa performance. Toutefois, cette situation est également le résultat de l'insuffisance des actions menées par l'entreprise pour faire face à ce nouveau contexte économique et concurrentiel.

L'ENIEM a en effet adopté une stratégie de recentrage sur son métier de base. Les activités maintenues ont été séparées pour donner trois centres d'activités stratégiques autonomes.

Cependant, le renforcement de ces activités maintenues, à savoir le « Froid », la « Cuisson » et la « Climatisation, n'est pas soumis aujourd'hui à une stratégie à long ou moyen terme. L'ENIEM se limite à un plan d'actions annuel arrêté en fonction des ressources financières disponibles. Ces actions se limitent à :

- L'apport d'améliorations aux produits ;
- L'élargissement de la gamme de produits offerts qui se fait toutefois en faveur des produits de montage.

Par ailleurs, l'ENIEM a focalisé ses efforts sur :

- Le développement d'un système de management de la qualité et son adaptation aux exigences de la norme internationale ISO 9001 dans ses différentes versions ;
- Le développement et l'amélioration de sa politique commerciale ;
- La réduction des coûts à tous les niveaux.

L'insuffisance de ces actions peut être repérée à plusieurs niveaux :

- Les coûts de non qualité ont suivi une croissance continue pendant le période analysée (2005-2009) ;
- L'ENIEM a perdu des parts de marché considérables suite à la régression de ses ventes. Ces dernières ont toutefois enregistré des hausses en 2008 et 2009 grâce à l'introduction de nouveaux produits. Il faut noter aussi que nombre de clients distributeurs a suivi une tendance à la baisse et aucune action notable n'est menée pour les fidéliser ;

- La réduction des coûts se heurte à la sous utilisation des capacités de production ; à la dépendance de l'entreprise des fournisseurs étrangers et en parallèle la politique d'approvisionnement suivie par l'entreprise ne lui permet pas de limiter le pouvoir exercé par ces fournisseurs ;

Par conséquent, L'ENIEM a enregistré des pertes successives qui ont fini par détruire sa situation financière : Fonds propres négatifs et absence de rentabilité économique et financière. Le découvert bancaire était la seule ressource financière qui permettait à l'entreprise de continuer de fonctionner, bien que cela engendre des charges financières importantes. Ces dernières ne faisaient qu'augmenter les pertes de l'entreprise.

En 2009, l'Etat a racheté le découvert bancaire de l'ENIEM ce qui a permis le redressement de sa situation financière et la réalisation d'un résultat d'exploitation positif à la fin de l'année.

L'ENIEM est tenue de préserver cette situation et déployer les actions nécessaires pour remédier aux difficultés dont nous avons parlé plus haut. Elle peut notamment :

- Etablir des relations durables avec les fournisseurs de matières premières et composants à fin de sécuriser ses approvisionnement en matières de délais et de qualité ;
- fidéliser ses clients, dont une grande partie continue d'avoir une perception positive de la qualité de ses produits ;
- Mieux exploiter les synergies possibles entre les unités, par exemple établir un plan d'approvisionnement commun ;
- Sous traiter ses capacités productives ;
- Déployer les actions nécessaires à la préservation et à l'amélioration du savoir faire qu'elle a acquis dans le domaine de l'électroménager.

L'analyse de l'industrie de l'électroménager en Algérie nous a permis de constater l'influence exercée par les conditions de base, notamment du rôle de l'Etat, sur sa structure. En effet, l'Etat a mis en place un cadre institutionnel favorable à l'ouverture économique et au développement de la concurrence mais continue aussi de protéger des entreprises qui sont encore sous son contrôle quelque soit leur performance, tel est le cas de l'ENIEM.

Nous avons étudié le comportement de cette entreprise qui reste déterminé par l'environnement dans lequel elle évolue. Or, aujourd'hui les développements théoriques, et même le paradigme SCP, insistent sur le rôle que peut jouer le comportement d'une entreprise dans la modification des conditions de l'environnement en faveur de l'amélioration de ses performances.

# **LISTE DES TABLEAUX, FIGURES ET ABREVIATIONS**

## Liste des tableaux

N°	Titre	Page
01	Le climat des affaires en Algérie	52
02	taux d'équipement en produits électroménagers	63
03	Taille du marché Algérien de l'électroménager	67
04	Evolution des parts de marché des principaux pays exportateurs de produits électroménagers	73
05	Capacité de production et principaux produits des entreprises ENIEM et SONARIC.	77
06	Evolution des importations globales de quelques produits électroménagers.	81
07	Evolution des importations des réfrigérateurs de type ménager	83
08	Evolution des exportations de certains produits électroménagers	93
09	Evolution des effectifs de l'ENIEM selon la catégorie socioprofessionnelle	99
10	Répartition du chiffre d'affaires de l'ENIEM par type de clientèle.	107
11	Part de marché de l'ENIEM	110
12	Evolution des ventes de produits électroménagers de l'ENIEM	111
13	La classe énergétique de certains produits de l'ENIEM	124
14	Evolution des dépenses publicitaires de l'ENIEM	129
15	Evolution de la production de l'ENIEM (en valeur).	133
16	Calcul des écarts relatifs au programme de production	135
17	Causes principales des manques à produire.	137
18	Taux d'utilisation des capacités de production (TUCP) à l'ENIEM.	138
19	La productivité apparente du travail à l'ENIEM	138
20	Evolution des coûts de non qualité (CNQ) à l'ENIEM	139
21	Taux de rebuts des différentes unités	140
22	Processus de production à l'origine des rebuts dans l'unité froid	141
23	Processus de production à l'origine des rebuts dans l'unité cuisson	141
24	La répartition des coûts de la garantie sur les différentes unités	142
25	Comparaison des prix de certains produits de l'ENIEM à ceux de la concurrence.	144

26	Evolution du nombre des réclamations	145
27	Bilans de l'ENIEM	146
28	Montants des investissements réalisés par l'ENIEM	147
29	Evolution des stocks de produits finis	148
30	Calcul des indicateurs de l'équilibre financier.	149
31	Les TCR de l'ENIEM	151
32	La répartition de la valeur ajoutée créée.	152
33	Evolution des frais financiers de l'ENIEM	152
34	Calcul des indicateurs de la rentabilité commerciale	153

### Liste des figures

N°	Titre	Page
01	La dynamique concurrentielle selon M.Porter	30
02	Le schéma de base du paradigme SCP	39
03	Le climat des affaires en Algérie	52
04	Parts de marché des principaux pays exportateurs	74
05	Evolution des importations globales de quelques produits électroménagers	82
06	Organigramme de l'ENIEM	101
07	Diagramme représentant la répartition du Chiffre d'affaire de l'ENIEM par type de clientèle	108
08	Diagramme représentant l'évolution des ventes des produits électroménagers de l'ENIEM	111
09	La matrice BCG	121
10	La matrice BCG appliquée au portefeuille produit de l'ENIEM	121
11	Evolution de la production réalisée par l'ENIEM	134

## Liste des abréviations

- ANDI** : Agence nationale de développement de l'investissement
- BCG** : Boston Consulting Group
- BFR** : Besoin en fonds de roulement
- CA** : Chiffre d'affaires
- CAM** : Complexe d'appareils ménagers
- CAS** : centre d'activité stratégique
- CE** : Communauté européenne
- CE/CB** : Chauffe-eau et chauffe-bain
- CETIC** : Centre des techniques de l'information et de la communication
- CFC** : Chloro Fluoro Carbone
- CKD** : Collections complètement démontées
- CNIS** : Centre national de l'informatique et des statistiques
- CNQ** : Coût de non qualité
- CPP** : Concurrence pure et parfaite
- DA** : dinar algérien
- DAS** : domaine d'activité stratégique
- EBE** : Excédent brut d'exploitation
- ENAPEM** : Entreprise nationale d'approvisionnement et de production électrique et électroménager
- ENIEM** : Entreprise nationale des industries de l'électroménager
- FCS** : Facteur clé de succès
- FILAMP** : Filiale Lampe
- FR** : fonds de roulement
- INDELCO** : Industrie électro domestique
- ISO** : International standard organisation
- OMC** : Organisation mondiale du commerce
- ONS** : Office national des statistiques
- ONU** : Organisation des nations unies
- PME** : Petites et moyennes entreprises

**RE** : Résultat d'exploitation

**SAV** : Service après vente

**SCP** : Structure/Comportement/Performance

**SGP** : Société de gestion des participations

**SKD** : Collections semi démontées

**SONARIC** : Société nationale de réalisation des industries connexes

**SONELEC** : Société nationale de fabrication et du montage du matériel électrique et électronique

**TCR** : Tableau des comptes de résultats

**TN** : Trésorerie nette

**TNQ** : Taux de non qualité

**TUCP** : Taux d'utilisation des capacités de production

**UC** : unité commerciale

**UE** : Union Européenne

**USD** : Dollar américain

**VA** : Valeur ajoutée

**ZALE** : Zone arabe de libre échange

# **BIBLIOGRAPHIE**

## **Bibliographie**

### **Ouvrages**

- 1- AMMI Chantal « Stratégie de la concurrence dans les télécoms, stratégies et perspectives ». Ed Herms, Paris, 1998.
- 2- ANGELIER Jean pierre « Economie industrielle, éléments de méthode » Ed Les presses universitaires de Grenoble. 1991.
- 3- ARENA Richard, BENZONI Laurent, DE BANDT Jaque « Traité d'économie industrielle ». Ed Economica., 1991.
- 4- BARRAUX Jaques « entreprise et performance globale ». Ed Economica, 1997
- 5- BENISSAD Hocine « La réforme économique en Algérie ou l'indicible ajustement structurel ». Ed OPU, 1991.
- 6- BIENAYME Alain « Les nouvelles approches de la concurrence ». Ed Economica, Paris, 2002.
- 7- BIENAYME Alain « Principes de la concurrence ». Ed Economica, Paris, 1998.
- 8- BOUDJENAH Yasmine « Algérie décomposition d'une industrie. La restructuration des entreprises publiques (1980-2000) : L'Etat en question ». Ed l'Harmattan, 2002.
- 9- CHARVIN Robert, GUESMI Ammar « Algérie en mutation : Les instruments juridiques de passage à l'économie de marché ». Ed l'Harmattan, 2001.
- 10-CHEVALIER Jean-Marie « L'économie industrielle en question ». Ed CALMANN-LEVY, 1977.
- 11-CHEVALIER Jean Marie « L'économie industrielle, des stratégies d'entreprises ». Ed Montchrestion, 1995.
- 12-DEBOUB Youcef « Le nouveau mécanisme économique en Algérie ». Ed OPU, 1995.

- 13-DELAUNAY Quynh « Société industrielle et travail domestique : L'électroménager en France (XIX<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècle) ». Ed L'Harmattan, 2003.
- 14-FIXARI Daniel « Les imperfections des marchés ». Edition Les presses, 1999.
- 15-GABSZEWICZ Jean-Sonnac Nathalie : « L'industrie des médias ». Ed La découverte, 2006.
- 16- GARIBALDI Gérard « Stratégies concurrentielles. Choisir et gagner ».Ed d'Organisation, 1994/1995.
- 17-GENTON Christian « Analyse sectorielle: Méthodologie et application aux technologies de l'information ».Ed L'Harmattan. 2005.
- 18-GLAIS Michel « Economie industrielle, Les stratégies concurrentielles des firmes ».Ed ITEC, 1992.
- 19-GODEFROYV Dang Ngoyen «Economie industrielle appliquée ».Ed Vuibert, 1995.
- 20-HADJ SAYED Mahrez « L'industrie algérienne: crise et tentative d'ajustement ». Ed L'Harmattan.1996.
- 21-JONSON Gerry « Stratégique ».Ed Pearson-éducation. 2002.
- 22-KOENIG Gérard « Stratégies concurrentielles ». Ed EMS, 1995.
- 23-KRAFT Jackie « Le processus de concurrence ». Ed Economica, 1999.
- 24-LEPAGE Henri « Nouvelle économie industrielle ». Ed Pluriel Hachette., 1989.
- 25-LEVET Jean.Louis « Economie industrielle en évolution : les faits face aux théories ». Ed.Economica, 2004.
- 26- LORINO Philippe « Méthodes et pratique de la performance : Le pilotage par les compétences et les processus ». Editions d'organisation, 2001.
- 27-MALSOT Jean, PASSERON Hervé « Compétitivité et stratégies françaises: entreprises, secteurs et régions ».Ed Economica, 1996.
- 28-MATHE Jean-Charles « Dynamique concurrentielle et valeur de l'entreprise ». Ed EMS management de la société. 2004.
- 29-MATHE Jean-Charles « La concurrence entre affrontement et connivence ». Ed Vuibert. 2002.

- 30-MATHE Jean-Charle « Management stratégique concurrentiel ».Ed Vuibert. 2001.
- 31-MEBTOUL Abderahmane « L'Algérie face aux défis de la mondialisation ». Ed OPU, 2002.
- 32-MEKIDECHE Mustpha « L'Algérie entre l'économie de rente et économie émergente. Essais sur la conduite des réformes économiques (1986-1999) et perspectives économiques ». Ed DAHLAB, 2000.
- 33-MELBOUCI Leila « Le modèles des entreprises publiques algériennes : échec ou fin de mission ? ». Ed El-Amal.2008.
- 34-METER Olivier « Diagnostic stratégique : Evaluer la compétitivité de l'entreprise ». Ed DUNOD. Paris 2005.
- 35-MOATI Philippe « Approche évolutionniste de la firme et de l'industrie ». Ed L'Harmattan. 1999.
- 36-MORVAN Yve « Fondements d'économie industrielle ». Ed Economica, 1990.
- 37-PORTER Michael « Choix stratégiques et concurrence, techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans les industries ».Ed Economica, Paris, 1990.
- 38-PORTER Michael « Avantage concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance ? ». Ed DUNOD. 1999.
- 39-SOULIER Daniel « Analyse économique et stratégie d'entreprise ». Ed EDICEF, 1992.
- 40-THIETART R.A - XUEREB J.M. « Stratégie : concepts, méthode, mise en œuvres ». Ed DUNOD, 2005.
- 41-TURGUL Atamer. CALORI Ronald « Diagnostic et décisions stratégiques » .Ed Dunod.Paris.2<sup>ème</sup> ed, 1991.
- 42-VIZZAVONA Patrice « Gestion financière, analyse financière prévisionnelle ». 8<sup>ème</sup> Ed Berti Edition. 1993.

## **Articles de revues**

- 1- BENBAYER Habib: « Les entreprises algériennes face à la compétitivité internationale ». Cahiers du CREAD n° 43. 1<sup>er</sup> T 1998.
- 2- CHELGHEM Mohammed Kamel « Les enjeux de la libéralisation commerciale en Algérie ». Ed Friedrich EBERT, série « Algérie de demain. Relever les défis pour gagner l'avenir ». 2008.
- 3- CHEVALIER Jean-Marie « éléments de réflexion stratégique sur la filière textile ». Revue d'économie industrielle n° 56. 1991.
- 4- LABONNE Michel : « Libéralisation en Algérie : cohérences internes et externes ». Economie et société, série « systèmes agroalimentaires ». 10/11/2000.
- 5- LAPERCHE Blandine « L'hérésie de JOAN ROBINSON ». revue Problèmes économiques N° 2.735. Novembre 2001.
- 6- LAURET Frédéric, PEREZ Ronald « Méso-analyse et économie agroalimentaire ». Revue économie et société N°06, 1992.
- 7- MOATI Philippe « Esquisse d'une méthodologie pour la prospective des secteurs : Une approche évolutionniste ». CREDOC, cahier de recherche n° 187. 2003.

## **Thèses et mémoires**

- 1- ARAB Abdallah « Du management de la qualité à la qualité du management ». Mémoire de Magister. UMMTO. 2007.
- 2- BEKKOUR Farida « Eléments pour une formulation de la stratégie d'une entreprise publique, cas de l'ENIEM ». Mémoire de Magister. UMMTO. 1996.
- 3- HADJOUT Mourad « Stratégies de développement à l'international : Etude de la capacité exportatrice des entreprises publiques algériennes hors hydrocarbures ». Thèse de Doctorat. UMMTO. 2006.

- 4- HAMADOUCHE Ahmed « Critères de mesure de performance des entreprises publiques industrielles dans les PVD : L'exemple de l'Algérie ». Thèse de doctorat. Alger, 1992.
- 5- MELBOUCI Lila « L'évolution organisationnelle de l'entreprise publique algérienne : cas ENIEM ». Mémoire de Magister. UMMTO, 1999
- 6- OUKACI Dehbia. «La stratégie de l'entreprise publique en transition vers l'économie de marché : cas de l'ENIEM ». Mémoire de Magister. UMMTO. 2002.

### **Textes réglementaires**

- 1- Ordonnance N° 75-58 du 26 septembre 1975, modifiée et complétée, portant code de commerce
- 2- Loi N° 88-01 du 12 janvier 1988 portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques
- 3- La loi 89-12 du 05 juillet 1989 relative aux prix
- 4- La loi 90-10 du 18 Avril 1990 relative à la monnaie et au crédit
- 5- Ordonnance n° 95-06 du 25 janvier 1995 relative à la concurrence
- 6- Décret exécutif n°2000-73 du 1<sup>er</sup> Avril 2000 complétant le décret exécutif n° 93-165 du 10 Juillet 1993 réglementant les émissions atmosphériques de fumée, gaz, poussières, odeurs et particules solides des installations fixes.
- 7- Ordonnance n° 03-03 du 19 juillet 2003 relative à la concurrence
- 8- Ordonnance n° 03-04 du 19 juillet 2003 relative aux opérations d'importation et d'exportation de marchandises
- 9- Ordonnance n° 01-03 du 20 août 2003 correspondant au code des investissements
- 10- Décret présidentiel N° 05-159 du 27 avril 2005 portant ratification de l'accord euro-méditerranéen établissant une association entre la République algérienne démocratique et populaire d'une part et la communauté européenne et ses Etats membres d'autre part.
- 11- Loi N°08-12 du 25 Juin 2008 modifiant et complétant l'ordonnance N° 03-03 du 19 juillet 2003 relative à la concurrence

- 12- Arrêté interministériel du 29 novembre 2008 définissant la classification d'efficacité énergétique des appareils à usage domestique soumis aux règles de l'efficacité énergétique et fonctionnant à l'énergie électrique
- 13- Loi N° 10-05 du 15 août 2010 modifiant et complétant l'ordonnance N° 03-03 du 19 juillet 2003 relative à la concurrence

### **Autres documents**

- 1- BENABDALLAH Youssef « L'économie algérienne entre réforme et ouverture : Quelle priorité ? ». Colloque sur « Les enjeux économiques, sociaux et environnementaux de la libéralisation commerciale des pays du Maghreb et du Proche Orient. ». Maroc, 2007.
- 2- Dictionnaire de la langue française « le petit Robert ». Ed Le Robert. 2007.
- 3- Documents de l'ENIEM.
- 4- GLAIS Michel « Economie et gestion ». Encyclopédie économique. Ed Economica. 1990.
- 5- "Industries électroniques et électroménagères : Un pôle industriel en exemple fait son chemin au pays des Bibans ». La tribune. 20 mai 2008.
- 6- KHELADI Mokhtar « L'accord d'association avec l'union européenne : Un bilan critique ». Colloque sur « Les enjeux économiques, sociaux et environnementaux de la libéralisation commerciale des pays du Maghreb et du Proche Orient. ». Maroc, 2007.
- 7- Mimoun.L-Kheladi.M « Le Partenariat euro-méditerranéen : Construction régionale ou dilution dans la mondialisation ? ». Colloque « Economie Méditerranée Monde Arabe ». Université Galatasaray, Turquie. 2006.
- 8- Ministère de la PME et de l'artisanat, Commission européenne « Etude de la filière Electricité Electronique Electroménager ». Algérie 2004.
- 9- OUSSALEM.M « Politique industrielles et mondialisation. Les leçons de l'expérience algérienne. ». Colloque sur « L'économie algérienne dans la mondialisation : Atouts et contraintes. ». UMMTO. 2009.

- 10- Rapports de l'agence national de promotion du commerce extérieur : « Impact de l'accord de libre échange de l'Algérie avec la grande ZALE » : 1<sup>er</sup> semestre 2009 ; 1<sup>er</sup> semestre 2010.
- 11- Rapport de l'agence nationale de promotion du commerce extérieur : « Impact de l'accord d'association sur les exportations algériennes hors hydrocarbures ver l'UE : 1<sup>er</sup> semestre 2009.

### **Sites internet**

- 1- [www.cnis.dz](http://www.cnis.dz)
- 2- [www.gate.cnrs.fr](http://www.gate.cnrs.fr)
- 3- [www.gifam.com](http://www.gifam.com)
- 4- [www.industrie.gouv.fr/sessi](http://www.industrie.gouv.fr/sessi)
- 5- [www.ons.dz](http://www.ons.dz)
- 6- [www.usine.nouvelle.com](http://www.usine.nouvelle.com)

# **TABLE DES MATIERES**

## Table des matières

<b>Introduction générale</b>	1
<b><u>Première partie : Analyse des conditions de base et de la structure de l'industrie de l'électroménager en Algérie</u></b>	
<b>Introduction à la première partie</b>	7
<b>Premier chapitre : Aspects théoriques sur l'analyse de la concurrence et de l'industrie</b>	
<b>Introduction</b>	8
<b>Section 1) La concurrence : Définition et approches analytiques</b>	9
1-1) Essais de définition de la concurrence	9
1-2) L'évolution des approches analytiques de la concurrence en économie	11
1-2-1) La concurrence dans la théorie classique	12
1-2-2) La concurrence dans la théorie néoclassique	12
1-2-3) La concurrence dans l'économie industrielle	14
<b>Section 2) Le paradigme SCP : Un outil adapté à l'analyse de la concurrence et de l'industrie</b>	18
2-1) Présentation du paradigme SCP	18
2-1-1) Les fondements théoriques du paradigme SCP	18
2-1-2) Le paradigme SCP et l'analyse méso économique	19
2-2) Analyse des composantes du paradigme SCP	23
2-2-1) Les conditions de base	23
2-2-2) Les structures	25
2-2-3) Les comportements	31
2-2-4) Les performances	35
<b>Conclusion</b>	40
<b>Deuxième chapitre : Les conditions de base de l'industrie de L'électroménager en Algérie</b>	
<b>Introduction</b>	41
<b>Section 1) Le cadre institutionnel : Libéralisation du commerce extérieur et institutionnalisation de la concurrence</b>	42
1-1) Libéralisation du commerce extérieur	42
1-1-1) Démonopolisation du commerce extérieur et révision de la politique tarifaire	42
1-1-2) Les accords commerciaux	46
1-2) Institutionnalisation de la concurrence	49
1-2-1) la réalité des prix et la liberté d'entreprendre	49
1-2-2) Les lois sur la concurrence	53
1-3) La réglementation spécifique à l'industrie de L'électroménager	56
<b>Section 2) Les caractéristiques de l'offre et de la demande</b>	57
2-1) Les caractéristiques de l'offre	58
2-1-1) Présentation de l'industrie de l'électroménager	58
2-1-2) Les caractéristiques des produits et des processus de Production	60
2-2) Les caractéristiques de la demande	62
2-2-1) Les caractéristiques de la demande à l'échelle du monde	62
2-2-2) Les caractéristiques de la demande en Algérie	66
<b>Conclusion</b>	70

## **Troisième chapitre : La structure de l'industrie de l'électroménager en Algérie**

<b>Introduction</b>	71
<b>Section 1) L'offre de produits électroménagers en Algérie</b>	72
1-1) Aperçu sur la dynamique de l'offre électroménagère au monde	72
1-1-1) Les principaux pays producteurs et exportateurs	72
1-1-2) Caractéristiques structurelles et stratégies des firmes	74
1-2) L'offre de produits électroménagers en Algérie	76
1-2-1) Les entreprises de production	76
1-2-2) Analyse de la dynamique des importations	81
<b>Section 2) Analyse de la dynamique concurrentielle</b>	84
2-1) Analyse de la concentration et des barrières à l'entrée	84
2-1-1) La concentration	84
2-1-2) Les barrières à l'entrée	85
2-2) Analyse de l'attrait de l'industrie de l'électroménager en Algérie	87
2-2-1) Analyse des forces concurrentielles : Le modèle de M. Porter	87
2-2-2) Forces et faiblesse des opérateurs face aux pressions des forces concurrentielles	91
<b>Conclusion</b>	94
<b>Conclusion de la première partie</b>	95
<b><u>Deuxième partie : L'ENIEM face au nouveau contexte économique et concurrentiel : Stratégie et performance</u></b>	
<b>Introduction à la première partie</b>	96
<b>Premier chapitre : Présentation de l'ENIEM et analyse de sa position concurrentielle</b>	
<b>Introduction</b>	97
<b>Section 1) Présentation de l'ENIEM</b>	98
1-1) Création, mission, objectifs et structure de l'emploi	98
1-1-1) Création	98
1-1-2) Mission et objectifs	98
1-1-3) Structure de l'emploi	99
1-2) Mode d'organisation	99
1-2-1) Organisation générale de l'ENIEM	99
1-2-2) La segmentation stratégique de l'ENIEM	102
<b>Section 2) Analyse de la position concurrentielle de l'ENIEM</b>	106
2-1) Relations de l'entreprise avec son marché	106
2-1-1) Pouvoir de l'ENIEM face à ses fournisseurs	106
2-1-2) Pouvoir de l'ENIEM face à ses clients	107
2-2) Part de marché de l'ENIEM et évolution de ses ventes	110
2-2-1) Part de marché	110
2-2-2) L'évolution des ventes	111
<b>Conclusion</b>	114
<b>Deuxième chapitre : Analyse des actions stratégiques de l'ENIEM</b>	
<b>Introduction</b>	115
<b>Section 1) Analyse de la stratégie globale de l'ENIEM</b>	116

1-1) Aperçu sur le fonctionnement de l'ENIEM à l'ère de l'économie Planifiée	116
1-1-1) La stratégie appliquée	116
1-1-2) Les contraintes héritées	117
1-2) La stratégie globale de l'ENIM à l'ère de l'économie de marché	118
1-2-1) La stratégie de recentrage sur le métier de base	118
1-2-2) Analyse du portefeuille produit de l'ENIEM	120
<b>Section 2) La stratégie d'activité, la politique qualité et la politique commerciale de l'ENIEM</b>	122
2-1) La stratégie d'activité	122
2-1-1) La stratégie de l'activité « Froid »	122
2-1-2) La stratégie de l'activité « Cuisson »	125
2-1-3) La stratégie de l'activité « Climatisation »	125
2-2) La politique qualité et la politique commerciale	126
2-2-1) La politique qualité	126
2-2-2) La politique commerciale	128
<b>Conclusion</b>	131
<b>Troisième chapitre : Analyse de la performance de l'ENIEM</b>	
<b>Introduction</b>	132
<b>Section 1) Analyse de la performance au niveau physique et marchand</b>	133
1-1) Analyse de la performance au niveau physique	133
1-1-1) Production et productivité	133
1-1-2) Analyse de la qualité	139
1-2) Analyse de la performance au niveau marchand	143
1-2-1) Les méthodes de recueil de renseignements sur les clients	143
1-2-2) Analyse de la satisfaction client	144
<b>Section 2) Analyse de la performance financière</b>	146
2-1) Analyse de la performance à partir du bilan	146
2-1-1) Présentation des bilans	146
2-1-2) Analyse de l'équilibre financier	149
2-2) Analyse de la performance à partir des tableaux des comptes de résultats (TCR)	151
2-2-1) Présentation des TCR	151
2-2-2) Evaluation de la rentabilité de l'ENIEM	153
<b>Conclusion</b>	155
<b>Conclusion de la deuxième partie</b>	156
<b>Conclusion générale</b>	157
<b>Liste des tableaux, figures et abréviations</b>	
<b>Bibliographie</b>	
<b>Annexes</b>	