

*Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou  
Faculté des sciences Economiques, Commerciales  
Et des Sciences de Gestion*



# *Mémoire de fin de cycle*

*En vue de l'obtention d'un diplôme de Master en Sciences Commerciales  
Spécialité : Finance & Commerce Internationale*

## *Thème*

*Essai d'analyse de la compétitivité des entreprises  
algériennes dans le secteur de l'électroménager Cas de  
l'Entreprise Nationale de l'Industrie Electroménager  
(Tizi-Ouzou)*

**Réalisé par :**

CHAOUCHE Rabah

CHIOUKH Merzouk

**Soutenu publiquement devant le jury composé de :**

**Président : Mr OUALIKENE Selim**

**Rapporteur : Mr FERRAT Marzouk**

**Examineur : Mr ABIDI Mohamed**

**Professeur, UMMTO**

**MAA, UMMTO**

**MCB, UMMTO**

*Année universitaire 2019/2020*





## Remerciements

Nous remercions tout d'abord DIEU tout puissant qui nous a donné le courage, la santé et la volonté pour réaliser ce travail.

On tient à remercier monsieur FERRAT Marzouk, notre encadreur pour ses précieux conseils dans l'élaboration de ce modeste travail.

Nous voudrions aussi de remercier les membres de jury d'avoir accepté d'évaluer notre travail

Sans oublier de remercier Mme SEKHER enseignante au sein de la FSEG pour ses conseils et son aide

On remercie aussi Mme SENOUNNE Souad pour l'encadrement constructif et l'aide appréciable qu'elle nous a accordé tout au long de notre stage.

On ne saurait pas oublié de remercier tous les employés de L'ENIEM pour leur remarquable support et leur précieuse collaboration.

Les enseignants en générale et à toute l'administration du département des sciences commerciales.

Enfin, on espère que toutes celles et ceux qui ont participé, de près ou de loin, à l'élaboration de ce travail, acceptent l'expression de notre sincère gratitude.

## Dédicaces

A la lumière qui a éclairé mon chemin depuis ma naissance, à celle dont j'ai prononcé le premier mot, source de ma vie et mon bonheur maman.

A mon père que je considère comme un homme à part entière, celui à qui j'essaye de ressembler (mon idole).

A mes frères et ma sœur que je le sais que ma réussite est importante pour eux, que dieu vous paye pour tous vos bienfaits et vous garde.

A toute ma famille : mes oncles, mes tantes, mes cousins et mes cousines.

A tous ce que j'aime et toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Rabah

## Dédicaces

Je dédie mon travail a ma famille avec tous mes sentiments de respect, d'amour de gratitude et de reconnaissance pour tous les sacrifices déployés pour m'élever dignement et assurer mon éducation dans les meilleures conditions, à mes professeurs sans exception, pour leurs efforts a fin de m'assurer une formation solide.

A mon père celui qui m'indique toujours la bonne voie en me rappelant que la volonté fait les grands hommes.

A ma mère celle qui attend toujours avec impatience les fruits de sa bonne éducation.

A mon frère et mes sœurs que je le sais que ma réussite est importante pour vous, que dieu vous paye pour tous vos bienfaits et vous garde.

Merci pour m'avoir toujours soutenu dans mes décisions. Merci pour tout votre amour, votre confiance et votre énorme support pendant la réalisation de mon stage.

**Merzouk**

## **Liste des abréviations**

## Liste des abréviations

<b>Abréviation</b>	<b>Désignation</b>
<b>CACI</b>	<b>Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie.</b>
<b>CNAS</b>	<b>Caisse Nationale des Assurances Sociales.</b>
<b>DA</b>	<b>Dinar Algérien</b>
<b>ENIEM</b>	<b>Entreprise Nationale Industrie électroménager</b>
<b>FMI</b>	<b>Fonds Monétaire International.</b>
<b>FMN</b>	<b>Firmes Multinationales</b>
<b>NTIC</b>	<b>les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication</b>
<b>OCDE</b>	<b>Organisation de Coopération et de Développement Economiques.</b>
<b>OMC</b>	<b>organisation mondiale de commerce</b>
<b>ONS</b>	<b>Office National des Statistiques algérien</b>
<b>PIB</b>	<b>Produit intérieur brut</b>
<b>PME</b>	<b>petite et moyenne entreprise</b>
<b>PMI</b>	<b>petite et moyenne industrie</b>
<b>R&amp;D</b>	<b>Recherche et Développement.</b>
<b>TAP</b>	<b>Taxe sur l'Activité Professionnelle</b>
<b>TVA</b>	<b>Taxe sur la Valeur Ajoutée</b>
<b>U.E</b>	<b>Union Européenne</b>
<b>USD</b>	<b>dollar américaine.</b>

## **Sommaire**

## Remerciements

## Dédicaces

## Liste des abréviations

Introduction générale .....	02
Chapitre I : Fondements théoriques sur la compétitivité des entreprises .....	07
Section 01 : Généralités sur la compétitivité. ....	07
Section 02 : Les facteurs et les déterminants de la compétitivité .....	16
Section 03 : La mesure de la compétitivité.....	31
Chapitre II- Aspect théorique sur la concurrence et l'industrie .....	39
Section 01 : La concurrence .....	39
Section 02 : Le paradigme SCP comme un outil d'analyse.....	50
Section 03 : l'analyse de marché selon l'approche de Porter .....	60
Chapitre III- Essai d'analyse du marché de l'électroménager en Algérie .....	65
Section 01 : cadre institutionnel de secteur de l'électroménager en Algérie. ....	65
Section 02 : Caractéristique de marché de l'électroménager en Algérie.....	76
Section 03 Analyse de la dynamique concurrentielle du marché de l'électroménager en Algérie .....	83
Chapitre 4 : l'innovation come facteur clé de la compétitivité ( cas ENIEM ).....	99
Section 01 : Présentation de l'ENIEM .....	100
Section 02 : analyse de la performance concurrentielle de l'ENIEM .....	118
Section 03 : processus d'innovation de la cuisinière 6520 luxueuse .....	123
Conclusion générale .....	131

## Bibliographie

## Liste des figures

## Listes tableaux

## Tables des matières

Introduction générale

Dans un environnement économique dynamique et imprévisible, caractérisé par la mondialisation des marchés et de la concurrence, par les mutations des techniques et des besoins, par le ralentissement et l'incertitude de la croissance, des nouvelles règles de jeu concurrentiel s'instaurent et la compétitivité est perçue pour une entreprise comme un objectif afin d'assurer sa continuité et sa survie.

La notion de la compétitivité est au cœur de la préoccupation de toute entreprise quelque soit sa nature d'activité. L'acuité de la concurrence et la montée de l'incertitude impliquent, pour l'entreprise, un impératif de compétitivité globale prix et hors prix.

Etre compétitif, c'est être capable d'affronter la concurrence tout en se protégeant. C'est par la différence par apport aux autres entreprises qu'elle assure sa pérennité. et pour cela l'entreprise doit définir des nouvelles stratégies fondées sur le capital et le travail.

La compétitivité d'une entreprise ne se décrète pas, elle se construit au fil du temps sur un marché donné, cette première est une potentialité qui se caractérise par un avantage par apport au compétiteur de son marché.

A cet effet, l'insertion de l'Algérie partie prenante de la mondialisation a fait apporté de multiple réforme, notamment sur le plan économique, afin de rendre l'économie national plus performante

Face à cette nouvelle réforme, les entreprises algériennes seront confrontées à un accroissement de la concurrence et pour faire face à cette nouvelle donnée, elles devront arrimer impérativement leur performance axée essentiellement sur la recherche d'avantages concurrentiels.

A fin que les entreprises algériennes souriront rentable et performantes, elles sont appelées à jouer sur l'axe de la compétitivité, un axe très important afin que ses premières assurent leur survie sur le marché local et international.

L'Algérie ne peut rester en marge de cette évolution rapide de l'économie mondiale, ou la structure et les conditions de bases de l'industrie ont changé, et des nouvelles règles de jeu s'imposent aux différents acteurs qui la composent. L'ENIEM malgré sa taille qui demeure importante, voit ses parts de marché régressent et sa survie menacée sur son marché origine. Conséquence de nombreuse agression de la part des concurrents.

Ces évolutions profondes du contexte économique de l'Algérie, des contraintes ont apparu paradoxalement au bon fonctionnement de l'ENIEM, en amont celles des approvisionnements en matières première et en aval celle de la concurrence pour une meilleure compréhension des jeux et les déférentes forces influencent sur la dynamique du secteur.

### **Problématique de recherche**

De ce fait, et **dans un contexte économique de plus en plus concurrentiel, l'entreprise doit assurer sa compétitivité afin d'assurer sa performance et sa rentabilité d'où notre questionnement portant sur le rôle de l'innovation dans la compétitivité et la performance de L'ENIEM ?**

De cette question principale d'autres questions en décollent :

- Comment peut-on définir la notion de la compétitivité et de la performance de l'entreprise ?
- Qu'elles sont les sources de la compétitivité des entreprises ?
- Qu'elles sont les caractéristiques de marché de l'industrie d'électroménager en Algérie ?
- Est-ce que la performance de l'ENIEM résulte de sa compétitivité ?

Pour pouvoir apporter des réponses à ces questions, nous proposons les hypothèses suivantes :

**Hypothèse 01** la compétitivité est le résultat d'une meilleure performance de l'entreprise.

**Hypothèse 02** la réussite de l'entreprise sur le marché local dépend de sa compétitivité

### **Méthodologie de recherches**

Pour faire notre méthodologie de recherche qui est à la fois descriptive est analytique.

Dans la première partie théorique nous nous sommes basés sur la recherche documentaire, ouvrages, revues, sites internet, et des mémoires de fin d'études.

Pour la deuxième partie pratique nous avons effectué un stage au sein de l'entreprise ENIEM dans l'unité commerciale.

## **Objet de recherche**

On a mené cette étude afin de pouvoir comprendre la compétitivité sous ses différentes nature, ensuite la concurrence qui est liée cette première, et aussi analysé l'évolution du marché industriel de l'électroménager en Algérie depuis les années 70 à nos jours, que ce soit dans son cadre institutionnel, productivité, importation... et en dernier lieu savoir si l'ENIEM est compétitive, si elle l'est, quelles sont les facteurs qui lui permettent de l'être

## **Plan de travail**

Dans le premier chapitre nous avons tenté en premier lieu de présenter la compétitivité des entreprises dans son ensemble, et dans le deuxième chapitre nous avons essayé d'analyser la concurrence, comment faire une étude sur la concurrence.

Dans ce troisième chapitre, nous avons essayé d'analyser l'industrie de l'électroménager en Algérie, dans le quatrième chapitre l'objectif de notre étude effectuée au sein de l'ENIEM est d'essayer d'analyser l'innovation comme facteur clé de la compétitivité

**Fondements théoriques sur la compétitivité des  
entreprises**

## Introduction

Au moment où le monde entier est penché sur les questions des échanges, le concept de compétitivité surgit comme étant le sujet le plus dominant dans l'économie moderne, les préoccupations pour une meilleure compréhension de la compétitivité apparaissent dans tous les discours politiques, les arènes académiques et les débats des industries du monde entier.

La compétitivité est l'état qui résulte de la capacité des entreprises d'être rentable dans leurs activités, qui veut dire la capacité de résister à la concurrence aussi bien, sur les marchés nationaux qu'internationaux.

L'objectif de ce chapitre est d'exposer les aspects théoriques sur la compétitivité et d'essayer de cerner cette thématique qui est souvent jugé floue, ce chapitre est composé de trois sections, la première section est consacré aux généralités sur la compétitivité (définition, caractéristiques, les niveaux et la typologie de la compétitivité), tandis que la deuxième section portera sur les facteurs de la compétitivité, enfin la dernière section abordera la mesureur de la compétitivité.

## Section 01 : Généralités sur la compétitivité :

La question de la compétitivité a suscité et suscitera plus d'intérêt, ceci apparait clairement dans la diversification d'approches de la notion de compétitivité. L'objectif de cette section est définir le concept de la compétitivité ensuite présenter ses différentes caractéristiques, ainsi ses trois niveaux et ses typologies.

### 1-1 Définition de la compétitivité :

- **selon A. BIENAYME :**

« une entreprise est compétitive pour un produit donné, si elle est capable d'offrir sur un marché à des prix inférieurs ou égaux à ceux des concurrents exécutifs ou potentiels »<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Phillips .w. Génarad .k. « mangement stratégique et compétitivité ».éd de Boeck, Bruxelles, 1995, p189

- **selon SHARPLES ET MIHAM :**

« la compétitivité est la capacité de fournir des biens et services au temps, place et forme requise par les acheteurs étrangers à prix égal ou meilleur que celui des autres fournisseurs potentiels tout en gagnant au moins le coût d'opportunité des ressources employées »<sup>3</sup>

- **selon Raymond COURBIS :**

« la compétitivité des producteurs nationaux (ou étranger) se mesure par leur plus ou moins grande aptitude avoir une part élevée du marché »<sup>4</sup>

- **selon Michael PORTER :**

« Chercher à expliquer la "compétitivité" au niveau est incorrecte. Ce qu'on doit comprendre, ce sont les déterminants de la productivité et le taux de croissance de la productivité. Pour trouver des solutions, on devrait focaliser, non pas sur l'ensemble de l'économie, mais plutôt sur des industries spécifiques ou encore des segments d'industrie »<sup>5</sup>

- **selon Henri SPITEZKI :**

« Une entreprise est compétitive lorsqu'elle est capable de se maintenir durablement et de façon volontariste sur un marché concurrentiel et évolutif, en réalisant un taux de profit au moins égal au taux requis par le financement de ces objectifs »

« La compétitivité peut être définie comme étant l'ensemble de capacités que détient une entreprise et qui lui permet de mettre à la disposition d'un marché en situation concurrentiel ses produits pour une longue période. »<sup>6</sup>

## 1-1-1- l'exigence de la compétitivité pour l'entreprise :

L'entreprise pour assurer sa survie elle doit trouver des actions qui lui permettent d'augmenter son efficacité en particulier dans un contexte fortement concurrentiel.

---

<sup>3</sup> Phillips .w. Génarad .k. « management stratégique et compétitivité ».éd de Boeck, Bruxelles, 1995, p189

<sup>4</sup> Idem

<sup>5</sup> Phillips .w. Génarad .k, Op. Cit, p190

<sup>6</sup> Phillips .w. Génarad .k, Op. Cit, p190

# Fondements théoriques sur la compétitivité des entreprises

Afin d'acquérir une part de marché importante, l'entreprise doit réduire les coûts de la production et de commercialisation par rapport à ceux de ses concurrents.

Olivier MEIER<sup>7</sup>, propose une première grille d'analyse centré sur les actions qui favorise la compétitivité d'une entreprise.

**Tableau 01 : la compétitivité de l'entreprise**

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

Source : Olivier Meier, diagnostique stratégique évalué la compétitivité de l'entreprise, 3ème édition Dunod, paris, 2001, p6

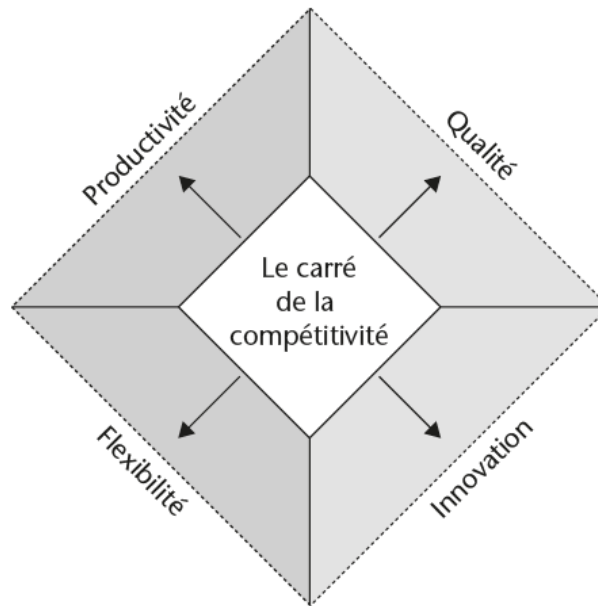
## - la compétitivité de l'entreprise

La compétitivité de l'entreprise définie par son carré magique, à savoir la productivité, la qualité, la flexibilité et l'innovation <sup>8</sup>

<sup>7</sup> Olivier Meier, Diagnostic stratégique, éd Dunod, Paris, 2011, p6

<sup>8</sup> Idem

**Figure 01 : Le carré de la compétitivité :**



Source : Olivier Meier, Diagnostic stratégique, éd Dunod, Paris, 2011, p7

## **a- L'exigence de la productivité :**

On entend par productivité, le rapport entre un résultat obtenu (la production) et la quantité de facteurs qu'il fallu utiliser.

L'exigence de la productivité consiste par conséquent à gérer de façon optimale et structurée les facteurs de production de l'entreprise (effectifs, équipement, techniques, infrastructure, organisation, de travail), afin de réduire les couts de revient et donc les prix.

La hausse de la productivité permet donc une hausse de la compétitivité prix de l'entreprise. Compte tenue de ces caractéristiques, l'exigence de productivité est souvent plus difficile à mesurer lorsqu'il s'agit de développer des services (formation, conseil, assurance ....).

## **b- L'exigence de qualité :**

L'exigence de qualité revient, pour l'entreprise, à rechercher un haut niveau de professionnalisme et de rigueur dans la fabrication de ses produits (amélioration, correction, rénovation, arrangement, satisfaction client).

## Fondements théoriques sur la compétitivité des entreprises

---

Elle doit veiller à ce que le niveau de qualité obtenu puisse se retrouver sur l'ensemble de produits-services proposés (régularité) et connaître, grâce notamment aux technologies, une marge de progression au cours de temps (avancées significatives). La recherche de qualité correspond donc une volonté de se conformer aux exigences du client en visant le « zéro défaut » sur le plan statistique.

### **c- L'exigence de la flexibilité :**

L'exigence de flexibilité a pour but de développer des actions susceptibles d'adapter rapidement l'entreprise et son organisation à la demande et plus généralement aux évolutions de l'environnement (modifications de la demande, nouveaux entrants, initiative d'un concurrent, nouvelle réglementation...). Ce concept est à rapprocher de deux notions devenues centrales dans le champ de la stratégie :

La réactivité et l'agilité. Dans le domaine de la production, cette exigence se traduit notamment par la capacité de l'entreprise à passer d'un type de produit à un autre, sans perte de temps, grâce à des méthodes spécifiques qui facilitent le changement rapide d'outils par l'opérateur lui-même et la mise en place de cellules ad hoc (ateliers flexibles). Elle peut aussi revêtir d'autres aspects, comme la mise en place d'organisations transversales (pour améliorer la circulation des informations et la collaboration entre les services), la constitution d'équipes autonomes ou le développement de compétences internes polyvalence/polycompétences/multivalence) ou externes (externalisation/ sous-traitance/intérim).

### **d- L'exigence de l'innovation :**

L'exigence de l'innovation correspond à la volonté d'introduire des nouveautés (économique, commerciales, technologiques) afin de détenir un avantage concurrentiel, il existe différents types d'innovation ( innovation de produit, de procédés et celle relative à l'organisation du travail) qui génèrent des gains de productivité et une baisse de coûts et donc de prix. <sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Olivier Meier, Diagnostic stratégique, éd Dunod, Paris, 2011, p12

## 1-2 les caractéristiques de la compétitivité :

La notion de la compétitivité est caractérisé par :

### 1-2-1-La compétitivité est une vision globale de l'entreprise :

Une entreprise est souvent compétitive sur un ou plusieurs aspects, c'est le cas d'une entreprise qui recherche la productivité en organisant mieux ses forces de travail. Mais l'entreprise est un corps complexe et ce n'est pas évident qu'elle soit compétitive sur tous les aspects de son organisation. Dans ce cas, elle dispose de l'avantage compétitif.

### 1-2-2- La compétitivité n'est pas exclusivement financière :

Dans l'esprit de beaucoup, la compétitivité est confondue avec sa traduction financière. On parle de productivité, de rentabilité, de rendement, assimilant, ces mots, à la compétitive il y a ici confusion entre la cause et l'effet.

Si la compétitivité ne peut se restreindre à l'espace financier, une entreprise qui n'est pas rentable, ou dont la productivité est faible ne peut pas être une entreprise compétitive car sa pérennité n'est pas assurée. La rentabilité, au sens où cette notion concerne la rémunération des apporteurs de fonds, et le concept clé par lequel nous jugerons la traduction financière de la compétitivité, ou bien une condition nécessaire de la compétitivité.

### 1-2-3- La compétitivité et la performance :

Il n'y a pas de doute qu'être compétitif c'est être performant, mais la performance n'est qu'un aspect de la compétitivité, elle détient deux dimensions : faire mieux, être différent. Il est très important de faire la différence entre les deux.

- ❖ faire mieux que les autres c'est-à-dire la dimension de la compétitivité ou de la performance est souvent la plus remarquable car elle exprime une évolution plus vite, une fabrication moins chère, un coût plus faible et une qualité meilleure que celle des autres concurrents. On parle ici d'une logique quantitative.
- ❖ être différent c'est-à-dire faire autrement ou être différent c'est une dimension importante, elle renvoie à l'innovation que les entreprises ont besoin pour engendrer des services qu'elles seules ont le pouvoir de développer et de maîtriser, donc ici on est devant une logique qualitative.

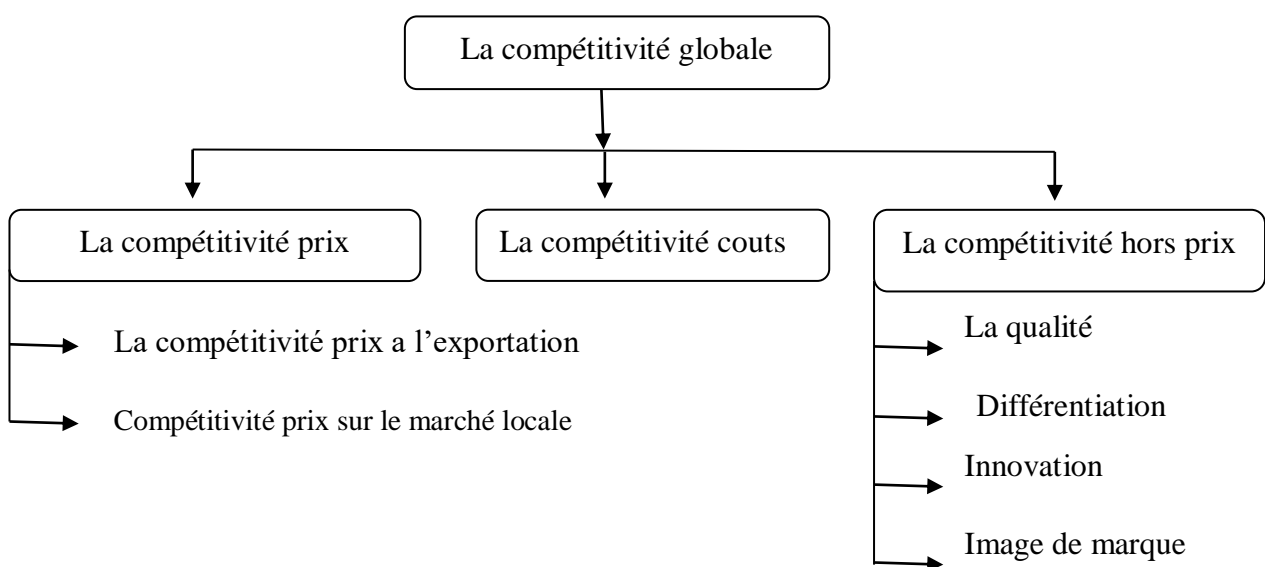
# Fondements théoriques sur la compétitivité des entreprises

## 1-2-4- La compétitivité est un avantage momentané :

L'entreprise dispose d'un avantage concurrentiel propre à la compétitivité qui ne peut jamais être définitif, ceci est un avantage momentané inscrit dans le temps parce que la concurrence le rendra précaire.

## 1-3 Les types de la compétitivité

Figure 02 : les types de la compétitivité :



**Source :** réalisé par nous même a partir de : [www.memoireenligne.com/Les facteurs de compétitivité des entreprises/](http://www.memoireenligne.com/Les facteurs de compétitivité des entreprises/)

### 1-3-1 La compétitivité prix :

La compétitivité prix est une des formes de compétitivité qu'une entreprise peut choisir d'utiliser pour vendre plus. Elle repose sur la diminution du prix des biens ou services qu'elle produit, pour lui permettre d'écouler plus vite et plus facilement ses stocks. Autrement dit la compétitivité prix est l'aptitude d'un pays ou d'une entreprise à faire face à la concurrence grâce à des prix plus bas.

On peut dénombrer deux compétitivités prix : la compétitivité prix à l'exportation et la compétitivité prix sur le marché domestique :

La compétitivité prix à l'exportation se mesure par le rapport entre l'indice des prix à l'exportation des principaux concurrents et l'indice des prix à l'exportation du pays.

# Fondements théoriques sur la compétitivité des entreprises

---

La compétitivité prix sur le marché domestique se mesure par le rapport entre l'indice des prix à l'importation d'un produit et l'indice des prix à la production d'un même produit

## **1-3-2 La compétitivité cout :**

La compétitivité cout est la compétitivité qui est liée aux couts de production : cout du travail et cout de capital.

Par définition le cout de travail est constitué, de toutes dépenses induites par l'utilisation du facteur travail dans l'entreprise. Il comprend le salaire brut ( avec les primes, les congés payés et les cotisations sociales à la charge des salaries) et les cotisations sociales patronales le cout du capital est le rendement que les investisseurs attendent des fonds qu'ils fournissent pour des investissements.

## **1-3-3 La compétitivité hors prix :**

La compétitivité hors prix ou dit structurelle est la capacité à imposer ses produits ou services indépendamment de leurs prix (qualité, innovation, services et image de marque). La compétitivité structurelle dépend de :

- a-** Qualité : la qualité des produits qui permet aux nombreux entreprises de vendre leur produit plus chère que leur concurrents ; car elles proposent une qualité supérieure à celle de ses concurrents.
- b-** L'image de marque de l'entreprise : permette de vendre des produits plus chère que ses concurrents.
- c-** L'innovation et la technologie : un produit incorporant une nouveauté technologique aura un avantage concurrentiel sur les autres produits.
- d-** Différentiation des produit : beaucoup d'entreprise cherchent à se démarquer de leur concurrent en différenciant leurs produits, cela va passer par un conditionnement différent.

# Fondements théoriques sur la compétitivité des entreprises

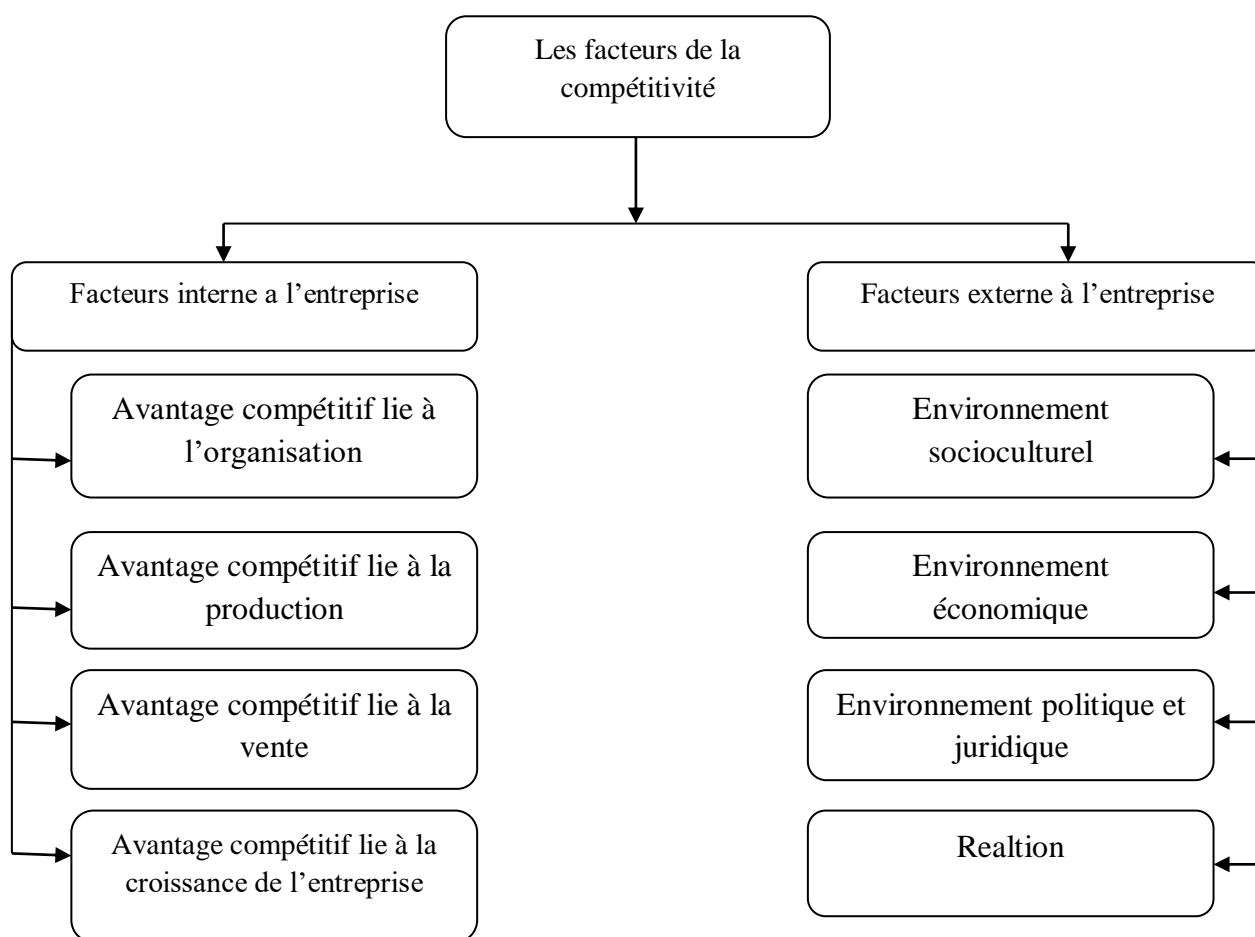
## Section 02 : Les facteurs et les déterminants de la compétitivité :

Pour Bertrand Bellon « la compétitivité se définit comme la capacité d'un acteur économique à déterminer, à produire, à vendre et à se développer dans le temps, en valorisant ses propres acquis ou potentialités, dans un environnement ouvert et complexe ». <sup>10</sup>

Si les terrains de l'affrontement concurrentiel sont variés, il en est de même pour les sources d'avantage concurrentiel. Ceux-ci doivent être recherchés à la fois dans la gestion des entreprises elles-mêmes et dans certaines caractéristiques de leur environnement.

Les facteurs de compétitivité consistent en facteurs interne liés à l'entreprise et les facteurs externes liés à l'environnement de l'entreprise qui peuvent jouer positivement ou négativement sur la compétitivité de l'entreprise.

**Figure N°03 : les facteurs de la compétitivité :**



**Source :** réalisé par nous même à partir de : [www.mémoireenligne.com/Les facteurs de compétitivité des entreprises/](http://www.mémoireenligne.com/Les facteurs de compétitivité des entreprises/)

<sup>10</sup> dekirviler ,Isabelle « compétitivité : enjeux d'un nouveau modèle de développement » conseil économique et sociale, les éditions des journaux officiels, la documentation française, octobre 2011, p17.

# Fondements théoriques sur la compétitivité des entreprises

---

**2-1 les facteurs interne de l'entreprise :** on distingue les avantages compétitifs liés à l'organisation, ceux liés à la production, les avantages compétitifs liés à la ventes et ceux liés à la taille et à la croissance :

## **2-1-1 les avantages compétitifs liés à l'organisation :**

MINTZBERG précise que l'organisation est « une action collective à la poursuite de la réalisation d'une mission commune »<sup>11</sup>.

Les modes d'organisations constituent une source importante d'avantages concurrentiels, au niveau global, il s'agit pour une entreprise de s'assurer, de la façon la plus efficiente possible de la coordination de toutes ses composantes, D'un point de vue pratique, on peut considérer que peuvent procurer un avantage concurrentiel.

### **2-1-1-1 La flexibilité organisationnelle et l'aptitude à s'adapter :**

La flexibilité signifie que toute organisation doit comporter les éléments qui accroissent sa souplesse et sa flexibilité à fin d'éviter l'amplification des rigidités contraignantes, mais elle doit aussi jouir d'une certaine stabilité Les effets de la flexibilité de l'organisation du travail sur la croissance économique sont ambivalents. D'un côté, une organisation du travail plus flexible permet aux entreprises de dépasser les crises en ré impliquant les salariés dans l'activité productive et en leur permettant de s'adapter aux fluctuations et à la diversification de la demande.

### **2-1-1-2 La qualité de mangement :**

C'est-à-dire son aptitude à concevoir et mettre en œuvre une stratégie gagnante. On rejoint ici le talent entrepreneurial de Michael PORTER<sup>12</sup>. En effet, pour cet auteur, l'entrepreneur talentueux est celui qui sait innover, prendre les bonnes décisions dans son environnement et les mettre en œuvre, grâce à sa capacité à planifier, contrôler, coordonner et animer. L'entrepreneur talentueux peut donc tirer davantage d'outputs de la même quantité d'inputs.

### **2-1-1-3 Le capital humain :**

Ce capital comprend tous les facteurs qui vont permettre d'identifier les avantages de compétitivité liés aux hommes. Les facteurs ne sont pas tous spécifiques aux entreprises de

---

<sup>11</sup> H. Mintzberg, « Le pouvoir des organisations », Editions Organisation/Agence d'Arc ,paris, 1989

<sup>12</sup> M. Porter, Competitive advantage - Avantages concurrentiels, Interéditions,paris, 1986.

# Fondements théoriques sur la compétitivité des entreprises

---

service. Nous pourrions parfaitement appliquer nombre de ces facteurs aux autres entreprises.

La particularité des services provient du fait que ces facteurs humains tiennent une importance toute particulière au point de devenir dans nombre de métiers des services le capital incontournable. Fondamentalement, et presque par nature, le métier du service est un métier où l'homme est au centre de la relation prestataire et client et le cœur de la réussite. Trois éléments nous semblent être la clé de voûte de la valeur du capital humain :

- la capacité à attirer les talents et à constituer un « capital humain ».
- la volonté de maintenir le capital et de l'enrichir par l'expérience des autres.
- le souci de diffuser la connaissance par un partage des idées.

## **2-1-1-4 L'intelligence compétitive :**

Le rôle de l'intelligence compétitive, c'est de susciter l'événement plutôt que de le subir »<sup>13</sup>

### **2-1-1-4-1- Définition de l'avantage compétitive :**

L'avantage compétitif ou concurrentiel représente les offres proposées par une entreprise qui la différencie de ses concurrents et lui procure un avantage par rapport à eux.

Selon MICHEL PORTER l'avantage concurrentiel ( compétitif ) « est un facteur de réussite que l'entreprise doit maîtriser mieux que la concurrence pour pouvoir en tirer une meilleure position sur le marché »<sup>14</sup>

Donc l'avantage concurrentiel est le petit « plus » qui va permettre à l'entreprise de sortir du lot de la concurrence par un positionnement stratégique unique sur le marché.

#### **a- Définition de la veille :**

Est l'activité par laquelle l'entreprise analyse ses concurrents, actuel ou potentiel, dans cette démarche son objectif est de connaître la stratégie de chacun de façon à anticiper les décisions susceptible d'influencer son devenir. La recherche, le traitement et la diffusion, en vue de leur exploitation, de renseignements relatif à la concurrence de l'entreprise permettent au dirigeant de l'entreprise de mettre en place des stratégies commerciales efficaces.

---

<sup>13</sup> Robert. S ET Yolaine. L, « intelligence compétitive », édition ECONOMICA, paris, 1997, p16

<sup>14</sup> Michael PORTER, « L'avantage concurrentiel », édition DUNOD, 1998

## **b- Le lobbying :**

Consiste à influencer une décision en présentant de manière ouverte les clés d'analyse d'un problème, ses tenants et ses aboutissants, en suite la prospective indique le droit à la synthèse.

### **2-1-2 Les avantages compétitifs liés à la production :**

La réalisation d'avantages compétitifs au niveau de la production se fait essentiellement à travers la productivité, la flexibilité de l'appareil productif, économies d'échelle, ( la minimisation des coûts) ,l'innovation , la technologie et la recherche et développement.

#### **2-1-2-1 la flexibilité de l'appareil productif :**

En raison de l'intensification de la concurrence et de l'exigence croissante des consommateurs, l'entreprise doit non seulement produire au moindre coût, mais également fabriquer des produits différenciés, c'est à dire adaptés à la demande. Face à ce dilemme productivité /satisfaction de la clientèle, en raison d'une production indifférenciée, au profit de nouvelles méthodes de production axées sur la flexibilité.

#### **2-1-2-2 La productivité :**

La productivité est le rapport entre une production et l'ensemble des facteurs qui ont permis de l'obtenir, elle constitue, en effet une mesure de l'efficacité avec laquelle une économie met à profit les ressources dont elle dispose pour fabriquer un bien ou un service. <sup>15</sup>

##### **a- La productivité uni-factorielle :**

Un seul facteur de production, travail ou capital, mais comptabilité souligne que la hausse de la production ne peut être réalisé seulement avec le facteur travail ou facteur capital, car une production plus capital permet d'assurer un niveau de rémunération des facteurs (salaires et bénéfices) et favorise les marchés extérieurs.

- la productivité du facteur travail : C'est la réalisation de production par unité de travail mesurée en PIB par salarié, ce facteur dépend du facteur capital et du progrès technique.

---

<sup>15</sup> Rejean GAMACHE, « la productivité, définition et enjeux », ( université quebec) 2005, p3

# Fondements théoriques sur la compétitivité des entreprises

---

- productivité du facteur capital : c'est la relation entre le rapport de la valeur produite à la valeur du capital fixe utilisé pour produire.

## **b- la productivité multifactorielle**

La productivité globale des facteurs de production est le rapport entre la production réalisée par unité économique et l'ensemble de facteurs de production (capital, travail) utilisés ; une hausse de la productivité induira une amélioration de la compétitivité prix.

L'investissement est une variable clé de la compétitivité parce qu'il permet d'augmenter la productivité à quantité de main d'œuvre donnée et de financer l'innovation qui améliore la qualité de l'offre, pour le comptable, un investissement est un flux de capital qui modifie le niveau des actifs immobilisés dans l'entreprise, pour l'économiste comme pour le gestionnaire en entreprise, un investissement a une définition plus large, c'est un flux qui vient renouveler ou augmenter le stock de capital dont dispose une entreprise on distingue investissement ou renouvellement, de croissance obligatoire de sécurité ou de préservation de l'environnement, investissement stratégique.

## **2-1-2-3 La qualité :**

### **a- Définition de la qualité :**

Selon la norme iso 9000 « la qualité est l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèque de satisfaire des exigences »<sup>16</sup>

### **b- La qualité comme facteur de compétitivité :**

La maîtrise de la qualité peut être considérée comme un point fort pour l'entreprise, assurant sa spécificité par rapport à la concurrence.

### **c- La qualité comme facteur de fidélité et satisfaction :**

La satisfaction est fondamentalement un jugement, une évaluation qui intègre d'une part de la qualité perçue (expérience de consommation) et d'autre part par les attentes préalables. Donc, elle est un sentiment d'un client résultant d'un jugement comparant les performances d'un produit à ses attentes.<sup>17</sup>

L'entreprise ne peut pas compter uniquement et durablement sur le niveau de prix de ses produits, la qualité de ces derniers est aussi déterminante (rapport prix / qualité).

---

<sup>16</sup> Fr.slideshare.net/la qualité comme facteur de compétitivité le 20 mars 2020 à 18 :28

<sup>17</sup> Leandri .y et, Lidond Mercator « théorie et pratique de marketing », 9<sup>ème</sup> édition paris, 2009,p 859

# Fondements théoriques sur la compétitivité des entreprises

---

La concurrence actuelle aura donc tendance à supprimer les entreprises défaillantes qui ont négligé d'améliorer leurs qualités.

## 2-1-2-4 Les économies d'échelles et le rendement d'échelle :

### a- Les économies d'échelles :

Sont définies comme la diminution du coût moyen suite à une augmentation de la production marginale d'une entreprise, que ce soit pour un bien tangible ou intangible, elles peuvent se trouver sur plusieurs niveaux dans une entreprise, des fonctions les plus intellectuelles comme la recherche et le développement, dans les fonctions opérationnelles comme la production et les achats.

Les économies d'échelles ont un impact sur les agissements d'une entreprise dans un secteur et sur la concurrence dans un marché.

### b- Le rendement d'échelle :

Le rendement d'échelle correspond à la relation entre la quantité produites et les quantités des facteurs de production, c'est-à-dire le taux par lequel les quantités produites augmentes si les quantités de facteur de production augmentes d'un taux fixe, on distingue trois types :

- ❖ **Le rendement d'échelle constant** : lorsque les quantités produites et les quantités des facteurs de production augmentent de même proportion.
- ❖ **Le rendement d'échelle croissant** : lorsque les quantités produites augmentent d'une proportion plus que les quantités des facteurs de production.
- ❖ **Le rendement d'échelle décroissant** : lorsque les quantités produites augmentent d'une proportion moins que les quantités des facteurs de production.

## 2-1-2-5 l'innovation :

L'innovation constitue un facteur essentiel de compétitivité économique,

### a- définition :

On considère en général l'innovation comme l'exploitation de nouvelles idées dans de nouveaux produits ou services, de nouveaux modèles économiques sous de nouvelles manières de travailler.

L'innovation est la mise en œuvre d'un produit (bien ou service), d'un processus nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures.

## **b- L'innovation et la compétitivité :**

L'innovation est la clé de la compétitivité des entreprises parce qu'elle conditionne leur capacité à maintenir des avantages concurrentiels durables sur des marchés évolutifs.

L'innovation peut relancer l'envie de renouveler des biens et des services. Sur le second aspect, il s'agit de valoriser l'innovation.

## **c- L'innovation est facteur déterminant la compétitivité et la rentabilité des entreprises :**

Elle est donc un élément essentiel de la stratégie de l'entreprise. Ainsi innover permet à l'entreprise d'avoir un avantage concurrentiel en termes de coût ou d'offre produit, quand l'innovation émeuve les procédés de production, l'entreprise pourra donc appliquer une stratégie de baisse des prix ou une stratégie d'accroissement des marges, lorsque l'innovation porte sur les produits, l'entreprise se différencie de ces concurrents. La stratégie de différenciation est souvent adoptée par les PME innovatrices qui peuvent ainsi coexister à côté des grands des grands groupes.

### **2-1-3 Les avantages concurrentiels liés aux ventes :**

Les avantages concurrentiels qu'une entreprise peut s'approprier à ce niveau sont nombreux :

#### **2-1-3-1 Le marketing :**

Le marketing peut se définir comme l'analyse des besoins de consommateurs et l'ensemble des moyens d'action utilisés par l'organisation pour influencer leur comportement. Il crée de la valeur perçue par les clients et adapte l'offre commerciale de l'entreprise aux désirs des consommateurs.<sup>18</sup>

#### **a- La stratégie de marketing :**

La stratégie basée sur les avantages concurrentiels externes est cette stratégie de différenciation qui fait appel au savoir-faire marketing d'une entreprise, à sa capacité de mieux détecter et de mieux rencontrer les attentes des acheteurs non encore satisfaites par les produits existants 29. Le marketing joue un rôle important pour une entreprise, c'est un facteur de compétitivité car il permet à identifier et de connaître ses clients, de les fidéliser et de savoir écouter la communication en provenance des clients qui leur permettent d'étudier et de comprendre leurs désirs et leurs besoins.

---

<sup>18</sup> [www.e-marketing.fr](http://www.e-marketing.fr) le 23/08/2020 à 14 :55

## **b- Le ciblage des marchés :**

L'entreprise peut décider des marchés sur lesquels elle choisira d'exercer son activité d'autres critères peuvent à ce stade entrer en ligne de compte d'une part, le cap souhaité par l'entreprise (missions, but, objectifs, objectifs par domaine d'activité stratégique (DAS)) et les synergies avec d'autres offres de l'entreprise, d'autre part, les différents marchés ou segments de marchés peuvent alors être positionnés sur une carte ou une matrice qui permet de comparer les intérêts respectifs l'entreprise doit faire cibler son choix et un marchés d'attractivité moyenne dans lequel la compétitivité est moindre une fois le choix est faite, elle dispose de plusieurs stratégies de couverture des marchés.

## **2-1-3-2 Le produit :**

### **2-1-3-2-1- Définition de produit**

On appelle produit tout ce qui peut être offert sur un marché de façon à y satisfaire un besoin ». Le produit est l'un des sources de compétitivité d'une entreprise, il a des caractéristiques qui lui permettent de se différencier des autres produits concurrents et une bonne cohérence entre ses caractéristiques permet de dynamiser la réussite de ce produit. On distingue deux démentions pour ces caractéristiques : caractéristique prix, caractéristique hors prix. Tout produit, bien de consommation finale ou produit industriel, a un cycle de vie qui se décompose en quatre étapes, d'une durée et d'une ampleur qui varient selon les produits :

- ❖ **La phase de lancement** : le nouveau produit est mis sur le marché, les ventes sont encore faibles, mais les dépenses sont élevées, car il faut promouvoir le produit pour asseoir sa notoriété. La rentabilité est faible, voire négative.
- ❖ **La phase de croissance** : le produit est accepté par le marché, les ventes sont devenues plus importantes et se développent à un taux à peu près constant. Grâce aux économies d'échelle liées à l'accroissement des volumes produits, les profits sont positifs, la concurrence se renforce.
- ❖ **La phase de maturité** : le taux de progression des ventes fléchit, le produit à atteint son niveau maximum de pénétration du marché et le marché se rapproche du marché potentiel. Les profits sont très élevés car l'outil de production est constitué et ne nécessite pas d'investissements lourds supplémentaires. Toutefois, comme la concurrence devient plus agressive, il faut faire des efforts commerciaux importants pour maintenir ses parts du marché (baisse des prix, promotions...).

- ❖ **La phase de déclin** : le produit est progressivement abandonné par les consommateurs pour des produits qui correspondent mieux à ses besoins et les ventes régressent. Une décision d'abandon peut être prise.

### 2-1-3-2-2- Différenciation du produit :

Il ya deux types de différenciation horizontale et verticale :

#### a- Différenciation horizontale :

Elle exprime le comportement des producteurs qui cherchent à exporter la préférence des consommateurs, par une plus large diversité des produits, ils parviennent à accroître le nombre de produit nouveaux, par rapport à l'offre de leurs concurrents. Mais deux biens horizontalement différenciés, si tout en restant identique du point de vue de la qualité, ils présentent un contenu en caractéristiques différents, c'est-à-dire il y a une caractéristique qui apparente en regard de celles de produits de qualité identique produits par les concurrents.

#### b- Différenciation verticale :

Le comportement des producteurs qui cherchent à stratifier pour un type de produits en créant des variétés qui se par la qualité perçoivent les consommateurs, les deux bien sont vendus au même prix mais la qualité qui diffère entre les deux, ce qui permet de particulariser les produits pour une entreprise.

Ces caractéristique peuvent être source de sa position concurrentielle même les autres facteurs hors prix permet de déterminer la compétitivité d'un produit de maintenance les habilité, le service après vente, la qualité de produit cest un enjeu de compétitivité pour l'entreprise.

### 2-1-3-2-3- les caractéristiques du produit :

Tout produit comporte des caractéristiques prix et hors-prix

#### a- Le caractéristique prix :

Le Prix est un élément important d'action sur le marché, il a une **incidence** forte pour l'entreprise car il procure des revenus et il influe aussi sur la demande et sur la concurrence, il existe trois stratégies pour la fixation de prix :

- **Stratégie de pénétration du marché** : il s'agit de fixer un prix inférieur à celui des concurrent pour avoir des parts du marché.
- **Stratégie d'écrémage** : il s'agit de fixer un prix élevé soit lors du lancement du produit innovateur ou pour des produits de luxe.
- **Stratégie d'alignement sur le marché** : l'entreprise fixe un prix identique à celui de la moyenne du marché ou s'aligne sur celui du concurrent.

## **b- La promotion :**

Le rôle de la promotion est de faciliter l'échange entre le prestataire de service/fournisseur de produit et les consommateurs. Les entreprises commerciales ont pour rôle d'attirer les consommateurs. Différents types d'entreprises auront des stratégies différentes utilisant une variété de méthodes de promotion. Les principales méthodes de promotion du mix marketing sont les suivantes.

- **La promotion des ventes :** est une activité conçue spécifiquement pour induire des ventes en améliorant la valeur du produit pour le consommateur. cette valeur peut être créée à partir des remises sur le volume. assurez que vous avez à votre disposition tous les outils de promotion nécessaires: carte d'affaires, catalogues, dépliants, brochures sur la qualité des produits, les prix, services, échantillons de produits, photos en couleur des produits, références et littérature.
- **La publicité :** est une forme de diffusion impersonnelle à travers les media commerciaux de masse. Elle constitue une forme envahissante de promotion car elle capture l'attention.

## **c- L'emballage :**

Est un outil concurrentiel et un important facteur de marketing stratégique. L'utilisation d'un emballage approprié peut améliorer les ventes et les conditions de transport et de stockage du produit. Ainsi, la mise en place de stratégies d'emballage est d'importance capitale. Les stratégies d'emballage des PME doivent être très axées sur les coûts à cause de leur accès limité au financement. Un emballage avec une conception adéquate du contenant constitue un réceptacle expressif. Le design ne devrait pas être cher. L'emballage devrait avoir une conception graphique appropriée sur sa partie extérieure. Pour les PME, la conception ne devrait pas être chère, mais devrait seulement être celle qui véhicule le « Message de Qualité ».

### **2-1-4 les avantages compétitifs liés à la croissance et la taille de l'entreprise :**

Pour rester compétitives, augmenter le pouvoir ou vivre longtemps sur un marché, la plupart des entreprises cherche à augmenter leur taille.

## 2-1-4-1 la croissance de l'entreprise :

### a- définition :

La croissance de l'entreprise est le développement quantitatif durable c'est à dire, la modification de la taille de l'entreprise et le plus souvent du statut juridique de l'entreprise.<sup>19</sup>

### b- Les raisons de la croissance de l'entreprise :

Ils sont liés aux avantages en termes de coûts et d'efficacité que procure la grande dimension

Ces raisons sont :

- L'obtention de la masse critique dans le secteur d'activité : cette masse s'obtient plus facilement par des firmes de taille importante.
- la croissance est une condition de survie des entreprises, c'est un moyen de réalisation des finalités de l'entreprise.
- Amélioration de l'efficacité de la production : l'augmentation de la taille permet à l'entreprise de tirer parti de l'effet d'expérience, par la réalisation d'économies d'échelle.
- L'accroissement du pouvoir de négociation de l'entreprise : une firme plus grande bénéficie d'un grand pouvoir sur les concurrents, les fournisseurs, les banques, les pouvoirs publics.

### c- Les formes de la croissance de l'entreprise :

On distingue deux types à savoir la croissance interne et la croissance externe :

- ❖ **La croissance interne** : il s'agit d'investissements productifs ou commerciaux soit dans le métier actuel, soit sous la forme d'une diversification.<sup>20</sup>
- ❖ **La croissance externe** : elle s'effectue par le regroupement ou le rachat des firmes, il peut s'agir de :
  - La croissance horizontale : c'est-à-dire l'association entre les firmes concurrentes.
  - La croissance verticale : c'est-à-dire le regroupement en filière des firmes complémentaires.
  - La croissance conglomérat : c'est-à-dire le regroupement des firmes diversifiées.<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> www.joelpro-educ.com le 02/10/2020 a 18 :12

<sup>20</sup> Idem

<sup>21</sup> idem

## 2-1-4-2 la relation taille de l'entreprise et compétitivité :

Le concept de la taille de l'entreprise est un thème central en management stratégique. Tout d'abord la taille des entreprises a été souvent assimilée une condition nécessaire de la compétitivité par les coûts, c'est ainsi que les firmes s'efforcent d'accroître le volume de leur activité afin d'améliorer leur position concurrentielle sur le plan des coûts.

Toutefois cette proposition présentée comme résultat général, n'est vraie que dans des circonstances précises.

Ceci d'une part parce que la domination par les coûts n'est nullement un passage obligé vers la compétitivité, ni même le seul passage vers la compétitivité et d'autre part, parce que la taille n'est plus une condition suffisante ni même une condition nécessaire de la compétitivité. En effet, l'observation courante des économies permet de constater la coexistence d'organisations de taille différentes qui se battent pour être compétitives avec des caractéristiques différentes dans l'obtention, la création ou la valorisation de l'avantage concurrentiel.

Ensuite, la croissance des entreprises est définie comme étant l'accroissement durable de la dimension d'une unité économique, ce qui permet de considérer que si la croissance s'assimile à un processus, la taille serait un état. En fait, c'est parce qu'elle croît, que l'entreprise change de taille.<sup>22</sup>

La relation compétitivité-taille est loin de faire l'unanimité, nous pouvons regrouper les différents travaux sur ce débat en deux courants de pensées antagonistes « big is better » et « small is beautiful » que nous allons développer.

### a- l'approche « big is better » :

Cette approche soutient la prédominance de la grande entreprise sur ses concurrentes plus petites. Cette idée provient de l'économie industrielle, qui considère que les grandes entreprises sont les mieux armées pour coordonner leurs actions récolter les économies d'échelles et compenser les pertes de marché, la course à la taille des grandes organisations complexes s'est manifestée comme une évidence légitime.

---

<sup>22</sup> La revue des sciences de gestion, direction et gestion n°233, page 79

## **b- L'approche « small is beautiful » :**

Par opposition, la remise en cause des fondements de toute corrélation positive entre compétitivité et taille. L'avantage des PME réside dans leur flexibilité et leur capacité à s'adapter rapidement aux situations changeantes de l'offre et la demande.

Certains auteurs argumentent la baisse de compétitivité des grandes entreprises en faveur d'une hausse de compétitivité des petites entreprises en critiquant les caractéristiques propres à la grande dimension. En effet, au-delà d'une certaine taille, les avantages liés à la spécialisation des individus dans la grande entreprise (différenciation des tâches) sont plus que compensés par les inconvénients liés à la perte de motivation par défaut d'intégration à l'entreprise. De plus, les grandes entreprises dépensent des sommes importantes pour motiver les salariés (problèmes de coûts d'agence). De même, les avantages liés à la structuration de la hiérarchie sont compensés par les désavantages de la bureaucratie, ce qui entraîne pour les grandes entreprises, des coûts considérables de coordination liés aux problèmes d'opportunisme des individus.

## **2-2 les facteurs liés à l'environnement :**

Après avoir vu les facteurs de compétitivité interne à l'entreprise, l'objectif de cette section est de traiter les facteurs externes qui sont liés à son environnement, qui sont : l'environnement socioculturel, l'environnement économique, l'environnement politique et juridique et le réseau de relations dans lequel s'inscrit l'entreprise.

### **2-2-1 l'environnement socioculturel :**

Quelle que soit la nature de ses activités, une firme ne doit pas ignorer les variables relatives à l'environnement socioculturel dans lequel elle veut s'insérer. Mœurs, habitudes, comportements, idées reçues, tous ces éléments doivent être intégrés dans les études et les analyses devant orienter la décision d'investir. Par exemple, dans certaines régions, tout projet d'implantation d'une structure nécessite au préalable des négociations avec des riverains.

Parmi les éléments déterminants qui concourent à créer un climat favorable aux entreprises durables, il convient de citer l'influence qu'exercent les facteurs socioculturels sur les entreprises. Pour ce qui est de la « culture », il importe de souligner que la façon dont les structures sociales et la culture influencent les entreprises et l'entrepreneuriat, et en particulier « l'esprit d'entreprise » ou ce qu'il est convenu d'appeler « la culture de l'entreprise », peut également être considérée comme un élément déterminant. L'importance

## Fondements théoriques sur la compétitivité des entreprises

---

des influences sociales et culturelles sur l'esprit d'entreprise et la création de nouvelles entreprises est largement reconnue. A ce propos, l'organisation internationale du travail (OIT) formule de la recommandation suivante : « les membres devraient adopter des mesures ... pour créer et développer une culture d'entreprise qui favorise les initiatives, la création d'entreprises, la productivité, la sensibilisation à l'environnement, la qualité (de l'emploi), de bonnes relations professionnelles, ainsi que des pratiques sociales adéquates et équitables. A cette fin, les membres devraient envisager de : favoriser le développement d'un comportement entrepreneuriale ..... »<sup>23</sup>

### **2-2-1-1 les responsabilités sociales de l'entreprise (RSE) :**

La responsabilité sociale, est un nouveau concept dont chaque entreprise a un devoir (obligation) d'en tenir compte dans ses activités. Elle constitue une forme de prise en charge par l'entreprise des préoccupations sociales, économique de l'environnement qui peut-être traduit en terme de développement durable appliqué aux entreprises qui signifie une prise en compte par l'entreprise des questions sociales et environnementales des zones dans lesquelles elles opèrent ainsi que la protection de l'environnement.<sup>24</sup>

### **2-2-2 l'environnement économique :**

C'est celui sur lequel la plupart des entreprises se focalise. Généralement, ils effectuent des analyses portant sur des indicateurs tels que : le volume de la demande intérieure, la quantité et qualité des facteurs de production disponibles, le revenu moyen par habitant, les dépenses en consommation, le niveau de l'épargne, la concurrence, etc. Avec la mondialisation, l'environnement économique est devenu encore plus important pour les entreprises qui n'hésitent plus à se rapprocher autant que possible des conditions qu'ils estiment propices à leur croissance.

Les orientations politiques ou idéologiques des gouvernements, ces derniers jouent encore aujourd'hui un rôle primordial en matière de développement économique. En fait, nous pouvons distinguer deux types d'actions : les conjoncturelles et les structurelles, qui doivent toutes deux jouer un rôle complémentaire. Le soutien conjoncturel vise à stimuler

---

<sup>23</sup> (OIT) : Recommandation (no 189) sur la création d'emplois dans les petites et moyennes entreprises, 1998. L'intégration du travail décent et la promotion de l'esprit d'entreprise sont traitées de manière plus détaillée dans BIT: Promouvoir l'emploi décent en favorisant l'esprit d'entreprise, Commission de l'emploi et de la politique sociale, Conseil d'administration, 289e session, Genève, mars 2004, document GB.289/ESP/1.

<sup>24</sup> <https://www.memoireonline.com/08/10/3820/la-responsabilite-sociale-de-lentreprise.html> consulté le 04/10/2020 à 13 :31

## Fondements théoriques sur la compétitivité des entreprises

---

l'économie à court terme, alors que les actions structurelles visent à mettre en place les fondations nécessaires à une activité économique soutenue et durable.

### 2-2-3 L'environnement politique et juridique :

La stabilité politique ou encore la qualité des institutions sont autant d'éléments qui captent l'attention des investisseurs. Bien entendu, ils s'intéressent aussi aux lois en vigueur relatives à leurs activités en se demandant si dans l'ensemble elles sont contraignantes ou si elles sont plutôt souples.

L'environnement juridique et réglementaire comporte bien des dimensions, dont certaines sont liées aux fonctions de base des administrations publiques dans les économies de marché protection et garantie des droits des investisseurs, des travailleurs et des consommateurs; maintien de l'intégrité et de l'indépendance du système juridique; défense de la liberté et de l'indépendance des médias, stabilité législative, transparence des décisions publiques, mesures de lutte contre la corruption. Toutefois, nous nous intéressons ici uniquement au cadre réglementaire propre à l'entreprise, qui concerne les lois et réglementations traitant de questions comme l'enregistrement, l'autorisation d'exercer, la fiscalité, l'emploi, l'accès au crédit et autres modes de financement, l'exécution des contrats, la protection des droits de propriété, la procédure de faillite, etc. En définitive, les améliorations propres à rendre l'environnement favorable à l'entreprise privée devraient renforcer la capacité de création de richesses, d'emplois décents et productifs dans les pays en développement, elles sont souvent considérées comme un moyen de lutte contre la pauvreté.<sup>25</sup>

L'importance des différentes dimensions de l'environnement favorable à l'entreprise privée et l'incidence des changements apportés à cet environnement varient selon les acteurs concernés petites et grandes entreprises, secteurs formel et informel, travailleurs et employeurs, économies internationale et nationale, etc. illustre le fait que les entreprises formelles et informelles n'ont pas la même vision . Les définitions varient, des appellations comme «environnement d'affaires», «climat des affaires», «environnement porteur», «environnement favorable à l'entreprise privée», «cadre stratégique pour l'investissement» et «climat de l'investissement» utilisées par les gouvernements, bailleurs, organismes de développement et autres intervenants recouvrent des notions légèrement différentes mais souvent équivalentes sur le fond.

---

<sup>25</sup> G. Reinecke et S. White: Policies for small enterprises: Creating the right environment for good jobs, (Genève,BIT, 2004).

## Fondements théoriques sur la compétitivité des entreprises

---

Il importe également de distinguer entre les politiques élaborées à différents niveaux de gouvernement pour évaluer l'impact des règlements qui sont établis au niveau sous-national, dont certains peuvent avoir des conséquences importantes pour les niveaux de développement économique local. Les réglementations s'entendent des mesures gouvernementales qui visent à changer le comportement des individus ou des groupes.

Se porte évidemment sur celles qui touchent les entreprises. Elles peuvent conférer des droits aux gens (comme le droit à la liberté d'association) ou restreindre leur comportement (en bannissant, par exemple, le travail des enfants). Mais l'élaboration d'une politique de réglementation pose souvent une énigme d'un côté, on réclame toujours davantage de règlements pour protéger, par exemple, l'environnement, les travailleurs ou les consommateurs; mais lorsque la réglementation est mal conçue ou trop complexe, elle peut s'avérer très coûteuse et restreindre la productivité. Des éléments de preuve suffisants indiquent que des formalités administratives excessives imposent des coûts réels aux entreprises, qui ont souvent un effet sur le transfert, la reprise et la protection des droits de propriété<sup>26</sup>. Les gouvernements ont donc un défi difficile à relever en conciliant deux impératifs: Fournir une protection suffisante à différents groupes tout en évitant que la réglementation n'ait un impact disproportionné sur ceux qui y sont assujettis. C'est là un défi vital parce que «le fonctionnement efficace des marchés et des entreprises est dans l'intérêt des autorités publiques, des entreprises, des citoyens et des partenaires sociaux. Il dépend de plus en plus des cadres réglementaires qui les régissent.»<sup>27</sup> De toute évidence, la réglementation a une dimension politique, Mais des principes peuvent aussi en orienter l'élaboration de telle sorte qu'elle soit d'un coût abordable, nécessaire, équitable et efficace, et qu'elle jouisse de l'adhésion et de la confiance du public.

Il en va de même pour la réglementation fiscale et douanière. Il est clair qu'il ne peut y avoir de recettes publiques sans impôt et que la fixation des taux d'imposition et l'application du fardeau fiscal sont des démarches très politisées. Toutefois, les entreprises sont souvent pénalisées par des politiques et des pratiques fiscales inefficaces, discriminatoires et trop complexes (qui pourraient encourager l'évasion fiscale), le défi à relever en matière de réglementation étant alors habituellement de chercher à simplifier les régimes fiscaux, de réduire le fardeau que représente le respect des règlements et d'accroître la prévisibilité et la transparence de l'administration fiscale. Cela exige une analyse des coûts et des avantages de

---

<sup>26</sup> Y. Barzel: *Economic analysis of property rights* (Cambridge, Cambridge University Press, 1989), p. 2.

<sup>27</sup> 4Commission Européenne: *Améliorer la réglementation en matière de croissance et d'emploi dans l'Union européenne*. Communication de la Commission au Conseil et au Parlement européen, Bruxelles, 16 mars 2005, COM (2005) 97 final, p. 12.

## Fondements théoriques sur la compétitivité des entreprises

---

l'administration fiscale et de la réglementation liée à la politique fiscale, qui pourraient être déterminantes pour stimuler la croissance des petites entreprises et attirer les investissements de l'étranger, même si les gouvernements doivent garder à l'esprit le fait que les incitations fiscales ne sont pas un bon moyen de contrebalancer les facteurs négatifs liés au climat d'investissement d'un pays.<sup>28</sup>

### **2-2-4 les relations :**

La compétitivité des entreprises est fréquemment influencée par le réseau de relations dans lequel elles sont inscrites. Ainsi, le rattachement à un groupe, des accords de partenariat, des contrats de fourniture exclusive, par exemple, peuvent renforcer la position concurrentielle des unités qui en bénéficient.

Les entreprises pour améliorer leur compétitivité intègre les dimensions internationale, dans leurs organisations et dans leurs stratégies en externalisant certain de leurs activités et en relocalisant leur production et en promouvant la diffusion de leurs produits sur d'autres marchés pour tirer des économies d'échelle

### **Section 03 : la mesure de la compétitivité :**

#### **3-1 la difficulté de mesurer la compétitivité :**

La compétitivité d'une entreprise est difficilement expliquée par la poursuite d'un objectif unique auquel correspondrait un indicateur de résultat chiffré, s'il est vrai qu'une entreprise prospère montre une productivité supérieure à ses homologues, ce critère serait un guide. Quand on s'en tient, pour raison de commodité statistique, à seule productivité de travail, on néglige la contribution des autres facteurs, ces derniers représentent plus des trois quarts du prix de revient moyen des firmes industrielles, en plus la productivité doit être calculée en pondérant les quantités vendues par rapport à des prix d'une période de base, ces calculs présupposent qu'une entreprise est plus compétitive lorsqu'elle évolue vers des produits de haute valeur ajoutée mais qui coûtent chers.

La délimitation des marchés pertinents indispensables pour calculer les parts du marché qui est considéré comme attractif a tôt fait d'attirer toute la concurrence soutenable de sorte que tout nouveau venu provoquera des excédents difficiles à résorber.

---

<sup>28</sup> OSCE: Best-practice guide for a positive business and investment climate (Vienne, OSCE, 2006), p. 46

Philippe KOTLER et Bernard DUBOIS définissent la part de marché comme « le pourcentage des ventes détenue par chaque concurrent sur le marché considéré »<sup>29</sup>. C'est donc l'étude de cet indicateur qui peut permettre à l'entreprise de savoir si elle a gagné ou perdu du terrain par rapport à ses concurrents. Toutefois, avant de procéder à l'analyse de la part de marché, l'entreprise doit d'abord choisir la mesure à privilégier, elle a le choix entre approches :

## 3-2 la part du marché globale :

Dans le monde des entreprises, la part de marché d'un service ou d'un produit désigne le rapport entre les ventes de ce produit ou de ce service réalisées par une société et les ventes totales de ce même produit ou de ce même service réalisées sur le marché par l'ensemble des groupes présents. La part de marché est un indicateur clé pour une entreprise.<sup>30</sup>

La part de marché est un indicateur clé pour une entreprise. Elle lui permet de se situer sur le marché, de connaître sa position, celle de ses produits et de ses services par rapport aux sociétés concurrentes.

### 3-2-1 Le calcul de la part du marché :

Pour calculer la part de marché globale d'une entreprise, c'est-à-dire sa position par rapport à l'ensemble de la concurrence, il convient de faire le rapport entre le chiffre d'affaires de l'entreprise par rapport au chiffre ou au volume d'affaire de l'ensemble du secteur.

Le calcul de la part de marché d'une entreprise permet de déterminer ses performances.

**Part du marché en volume :** Quantités vendues du produit / Quantités vendues totales sur le marché.

**Part du marché en valeur :** Chiffre d'affaire réalisé par le produit / Chiffre d'affaires du marché.<sup>31</sup>

---

<sup>29</sup> Kotler & Dubois, Marketing management, 10e édition, Publi-Union, Paris, 2000

<sup>30</sup> <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-economique-et-financier/1199001-part-de-marche-definition-calcul-traduction/> le 08/10/2020 à 20 :44h

<sup>31</sup> <https://www.marketing-etudiant.fr/part-de-marche.html> le 08/10/2020 à 21 :36

## 3-2-2 La part du marché relative :

La part de marché relative est un indicateur permettant de positionner l'importance d'une marque ou d'un produit par rapport à la marque ou produit concurrent le plus proche sur une période donnée.

Le ratio de calcul de la part de marché relative est : ventes marque A / ventes marque B.

Une part de marché relative supérieur à 100 % ou 1 signifie que la marque est leader.<sup>32</sup>

Quel que soit, l'approche choisie, l'entreprise peut se considérer compétitive dès lors que sa part du marché est supérieure à celle des concurrents ou est en progression par rapport à la moyenne du marché.

**Part du marché en volume** = Part du marché réalisée par l'entreprise / Part du marché réalisée par le principal concurrent.

**Part du marché en valeur** = Part du marché réalisée par l'entreprise / Part du marché réalisée par le principal concurrent.

## 3-2-3 La part du marché « servi » :

C'est la rapport des ventes de l'entreprise sur son marché cible. Elle est toujours supérieure à la part de marché globale.

## 3-3 Les autres indicateurs de mesure de la compétitivité :

La compétitivité peut également se mesurer grâce à des ratios. Ces ratios peuvent servir à faire une analyse de la performance de l'entreprise. Il s'agit des ratios de marge, des ratios de rendement et des ratios de rentabilité<sup>33</sup>

### 3-3-1 les ratios de marge ou de profitabilité :

Lorsqu'on parle de profitabilité, cela suppose que le résultat est rapporté au niveau d'activité. Par conséquent, divers formulations de ce ratio peuvent être définies grâce à la spécification du terme retenu au numérateur : résultat d'exploitation, excédent brut d'exploitation, capacité d'autofinancement ou résultat globale. On parlera généralement de taux de marge brute lorsque l'élément retenu au numérateur sera l'EBE et de taux de marge nette lorsque ce sera le résultat de l'exercice.

$$\text{Ratio de profitabilité} = \text{résultat net} / \text{chiffre d'affaire}$$

---

<sup>32</sup> <https://www.definitions-marketing.com/definition/part-de-marche-relative/>

<sup>33</sup> Simon Y. Joffre P., (sous la direction), Encyclopédie de gestion T.I, vol 3, Economico, Paris, 1997, Page 93

**Tableau N°2 : Quelques ratios de marge**

Ratio	Numérateur	dénominateur	interprétation
R1	Résultat D'exploitation	Chiffre d'affaire hors Taxe	Ce ratio traduit l'efficacité de l'exploitation, donc de l'activité courante d'approvisionnement, de production, de vente.
R2	Excédent brut d'exploitation	Chiffre d'affaire hors Taxe	Variante du ratio précédent, utilisant au numérateur un indicateur plus fiable de la performance d'exploitation.
R3	Résultat de l'exercice	Chiffre d'affaire hors Taxe	Ce ratio permet d'établir la marge générée par l'activité de l'entreprise. Il traduit donc l'efficacité globale de l'entreprise, dans l'ensemble de ses activités.

**Source :** SIMON Y. JOFFRE P. Encyclopédie de gestion T.I, vol 3, Economico, Paris, 1997

### 3-3-2 les ratios de rendement ou de productivité :

Ces ratios mettent en jeu la valeur du « capital économique » engagé par l'entreprise. Les variantes de ce ratio diffèrent d'abord en raison de la formulation du numérateur qui retient un indicateur de performance pouvant être : un résultat d'exploitation, l'excédent brut d'exploitation, la capacité d'autofinancement, le résultat avant frais financiers et impôts ou le résultat global.

Les expressions diffèrent également en raison de la formulation du dénominateur qui traduit la valeur potentielle économique mise en œuvre par l'entreprise ; ce potentiel peut être traduit par l'actif total.

**Tableau N°3 : Quelques ratios de rendement.**

Ratio	Numérateur	dénominateur	interprétation
R1	Résultat D'exploitation	Actif total	Ce ratio traduit l'efficacité dont l'entreprise fait preuve en utilisant son patrimoine économique pour dégager un résultat sur son activité courante.
R2	Excédent brut d'exploitation	Actif total	Variante du ratio précédent, utilisant au numérateur un indicateur plus fiable de la performance d'exploitation.
R3	Résultat de l'exercice	Actif total	Contrairement aux deux précédents définis sur la seule activité d'exploitation, il tient compte de la performance globale.

Source : SIMON Y., JOFFRE P., 1997, Page 94

### 3-3-3 les ratios de rentabilité

Les ratios de rentabilité permettent de cerner le taux de profit dégagé sur les capitaux avancés. Ils se mesurent en comparant le résultat obtenu par rapport aux moyens utilisés pour l'atteindre. Plusieurs ratios peuvent être calculés pour mettre en évidence divers aspects de la rentabilité

**Tableau N°4 : Quelques ratios de rentabilité**

Ratio	Numérateur	dénominateur	interprétation
R1	Résultat D'exploitation	Actif total	Ce ratio traduit l'efficacité dont l'entreprise fait preuve en utilisant son patrimoine économique pour dégager un résultat sur son activité courante.
R2	Excédent brut d'exploitation	Actif total	Variante du ratio précédent, utilisant au numérateur un indicateur plus fiable de la performance d'exploitation.
R3	Résultat de l'exercice	Actif total	Contrairement aux deux précédents définis sur la seule activité d'exploitation, il tient compte de la performance globale.

Source : SIMON Y., JOFFRE P., 1997, Page 94

Ainsi, la compétitivité apparaît comme un vaste ensemble dans lequel se retrouvent tous les éléments faisant référence à la performance tels que la rentabilité, la productivité ou encore la profitabilité. Mais comme le souligne Elie COHEN, « *L'approche en termes de compétitivité est manifestement plus large et plus riche. D'une part, elle englobe l'analyse de la productivité et de la rentabilité puisqu'elle s'intéresse à toutes les sources d'avantage concurrentiel. Mais d'autre part, elle dépasse chacune de ces approches spécialisées de la performance puisqu'elle s'applique à tous les aspects majeurs de la gestion, de l'organisation de l'entreprise et des relations avec l'environnement* »<sup>34</sup>. Ces propos de COHEN conduisent à une réflexion concernant les sources et les facteurs de la compétitivité.

### **3-3-4 l'avantage concurrentiel :**

Pour être compétitive, l'entreprise doit développer des avantages concurrentiels par rapport à ses concurrents. On peut définir un avantage compétitif comme tout ce qui permet à une entreprise de surpasser ses concurrents.

<sup>34</sup> Cohen.E, dictionnaire de la gestion, éd la découverte, paris, 2001 Page 66

# Fondements théoriques sur la compétitivité des entreprises

---

Pour M. Porter : « *Un avantage compétitif d'une nation est sa capacité à stimuler les Firmes (tant locales qu'étrangères) à se servir du pays comme d'une plate-forme à partir De laquelle doit mener ses affaires* ». <sup>35</sup>

Pour F.FERERU9 : « *l'avantage concurrentiel est l'obtention d'un profit durablement Supérieur à celui des concurrents* ». <sup>36</sup>

Une entreprise dispose d'un avantage concurrentiel lorsqu'elle possède un ensemble D'éléments qui lui permet de distinguer la concurrence.

L'avantage concurrentiel doit posséder trois caractéristiques: il doit être durable dans le temps, être parfaitement identifiable et doit être défendable face à la concurrence. L'avantage concurrentiel peut être remis en cause par le jeu de la concurrence et son maintien doit être le fruit d'efforts constants au sein de l'entreprise.

Il distingue deux types d'avantage concurrentiel: <sup>37</sup>

- un avantage concurrentiel orienté client dans une stratégie de différenciation avec le marché
- un avantage concurrentiel orienté de façon interne à l'entreprise avec une stratégie de domination du marché par les coûts.

## Conclusion

La compétitivité est une notion économique résumant la capacité permanente de se développer par rapport aux entreprises qui ayant des activités économiques comparables. L'entreprise, et en permanence, affronte ces concurrents par sa capacité à se différencier.

Pour améliorer leur compétitivité hors-prix, les entreprises doivent mettre en place des stratégies commerciales qui peuvent s'appuyer d'une part, sur une stratégie de différenciation afin de se démarquer pour attirer de nouveaux clients et gagner des parts de marché. Pour cela, les entreprises peuvent recourir à la publicité et/ou à l'innovation de produit. D'autre part,

---

<sup>35</sup> PORTER M., L'avantage concurrentiel, édition Dunod, Paris, 1999.

<sup>36</sup> FREDERIC F., l'essentiel du management pour MBA, stratégie, les fondamentaux, édition EYROLLES, 2008, Paris, p.116.

<sup>37</sup> <http://www.reportingbusiness.fr/entrepreneur/avantage-concurrentiel.html>

## Fondements théoriques sur la compétitivité des entreprises

---

le développement des entreprises à l'international constitue également une stratégie commerciale possible. En effet, nous avons pu constater que toutes les entreprises rencontrées cherchaient à étendre leur clientèle à l'international et à s'implanter dans les autres pays.

En outre, les entreprises cherchent aussi à améliorer leur compétitivité prix. Pour faire, elles essaient de mettre en place des stratégies productives notamment la baisse des coûts des facteurs de production travail et capital. Le prix des biens et des services est alors diminué, ce qui permet à l'entreprise d'être plus compétitive et d'augmenter ses ventes. La hausse de la productivité est aussi un moyen d'augmenter la compétitivité prix des entreprises.

**Aspects théoriques sur la concurrence et  
l'industrie**

## Introduction :

L'analyse de l'environnement concurrentiel a toujours été un outil d'aide à la décision, a déceler les opportunités du marché et à en évaluer les menaces.

L'identification des éléments qui agissent sur la position concurrentielle de l'entreprise permettra d'apprécier les rapports de force qu'elle entretient avec ses fournisseurs et ses clients.

L'objectif de ce chapitre est de cerner la problématique souvent jugée floue en liaison aux aspects théoriques relatifs à la concurrence et les outils d'analyse. Pour faire, nous avons scindé ce chapitre en trois sections. La première sera consacrée aux généralités sur la concurrence, la deuxième portera sur Le paradigme SCP comme un outil d'analyse et la dernière abordera l'approche d'analyse de M.PORTER.

## Section 01 : La concurrence : définitions et généralités

### 1-1 définition de la notion de la concurrence

Dans le dictionnaire français « Larousse » la concurrence désigne une compétition, rivalité d'intérêt entre plusieurs personnes qui poursuivent un même but par exemple être en concurrence avec quelqu'un pour obtenir un poste. Ainsi ; structure d'un marché qui se caractérise par une pluralité d'entreprises en compétition les unes par rapport aux autres pour bénéficier de la préférence des consommateurs.<sup>1</sup>

En économie la concurrence désigne la rivalité entre plusieurs agents pour un même marché. Pour agir en concurrent, un agent doit disposer de la liberté d'entreprendre et de la possibilité d'offrir ou demander une ressource rare et exclu able au sens économique, par exemple une ressource naturelle, un bien ou service, du capital, du travail, ou de la connaissance.<sup>2</sup>

Adam Smith dans la Richesse des Nations insiste sur deux aspects de la concurrence : sa plus ou moins grande intensité a une influence sur le prix, elle contribue à faire baisser les profits. « *L'accroissement des capitaux en augmentant la concurrence, doit nécessairement réduire les profits* ». Il reproche aux politiques mercantilistes en vigueur de son temps :

---

<sup>1</sup> Dictionnaire français "Larousse"

<sup>2</sup> Dictionnaire en économie

## Aspects théoriques sur la concurrence et l'industrie

---

- de restreindre la concurrence dans certains secteurs en empêchant l'entrée de concurrents (c'est ce que nous appelons de nos jours les barrières à l'entrée)
- de trop aider certains secteurs et d'y augmenter ainsi de façon non justifiée économiquement le nombre d'acteurs. Smith pense notamment aux aides données à certains enseignements qui conduisent selon lui à un trop grand nombre d'ecclésiastiques et de gens de lettres.<sup>3</sup>

### a- L'avantage concurrentiel

Un avantage compétitif ou concurrentiel<sup>1</sup> est tout ce qui permet à une entreprise de surpasser ses concurrents. Il est en cela différent du facteur clé de succès qui est commun à toutes les entreprises présentes sur le marché.

Il a été théorisé par Michael Porter en 1985 à travers la rédaction de son ouvrage *L'avantage concurrentiel*.

Il est dit durable lorsque son possesseur est en mesure de conserver durablement l'avantage compétitif ; ses concurrents sont alors tentés de l'imiter, ou d'établir un nouvel avantage compétitif qui rende caduc celui qui l'emportait à un moment donné. La notion d'avantage compétitif est parfois étendue à un pays. Les économistes préfèrent toutefois la notion d'avantage absolu, qui ne véhicule pas l'idée trompeuse d'une compétition directe entre nations ou zones géographiques.<sup>4</sup>

### b-L'analyse concurrentiel

L'analyse des compétiteurs en présence permet d'identifier vos forces, vos faiblesses et d'anticiper des menaces qui pèsent sur votre marché, comprendre globalement ce qui les différencie de vous... du point de vue du client. Celui qui sait tirer son épingle du jeu possède des atouts indéniables. Il sait comment se positionner pour déjouer les stratégies inverses et profiter pleinement de ses capacités compétitives.

Fort de ces informations, vous serez en mesure de choisir des stratégies adaptées. Cette information est très importante pour optimiser la stratégie d'entreprise, élaborer un plan marketing, ou encore construire un business plan performant.

---

<sup>3</sup> Smith, 1991, t1, p. 126-127

<sup>4</sup> [https://fr.wikipedia.org/wiki/Avantage\\_comp%C3%A9titif](https://fr.wikipedia.org/wiki/Avantage_comp%C3%A9titif)

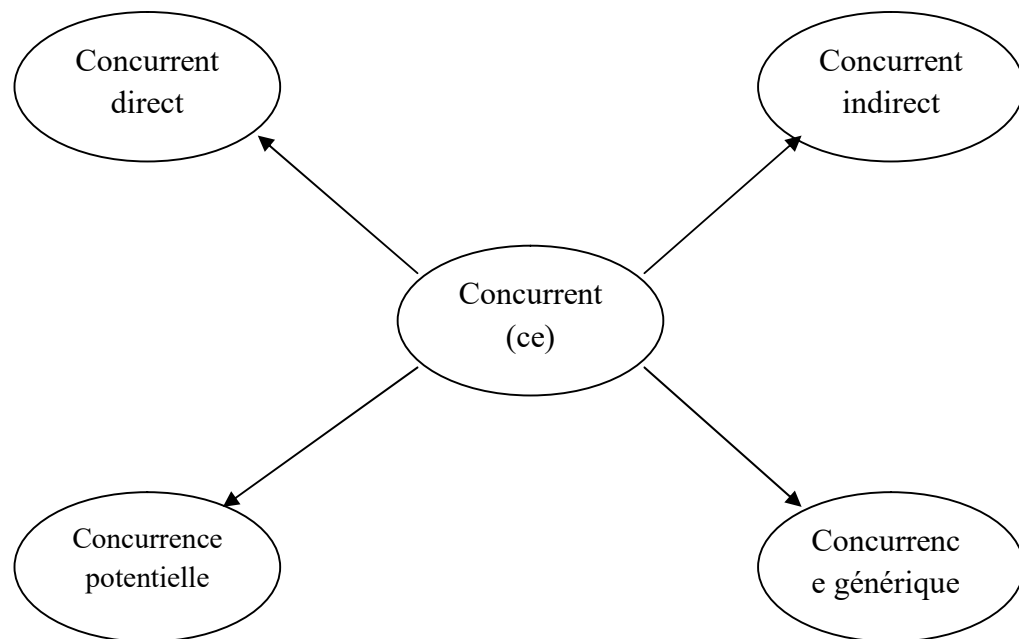
## Aspects théoriques sur la concurrence et l'industrie

De même mener une veille concurrentielle (veille internet avec Google alertes, technologique...) est indispensable pour contrer les offensives commerciales et marketing des principaux concurrents.<sup>5</sup>

### 1-2 les typologies de la concurrence

Il existe plusieurs types de concurrent :

**Figure N° 04 : forme de concurrence et de concurrent.**



**Source :** élaboré par nous même depuis <https://www.creerentreprise.fr/concurrence-directe-et-indirecte/> le 04/11/2020 à 13 :22

- **concurrent direct :** Un concurrent direct est une entreprise ou une organisation qui propose un produit ou un service similaire ou comparable à celui de l'entreprise concernée.
- **concurrent indirect :** Un concurrent indirect est une entreprise ou une organisation qui propose un produit ou un service différent, mais susceptible de répondre au même besoin du consommateur.

<sup>5</sup> <https://www.manager-go.com/marketing/concurrence.htm>

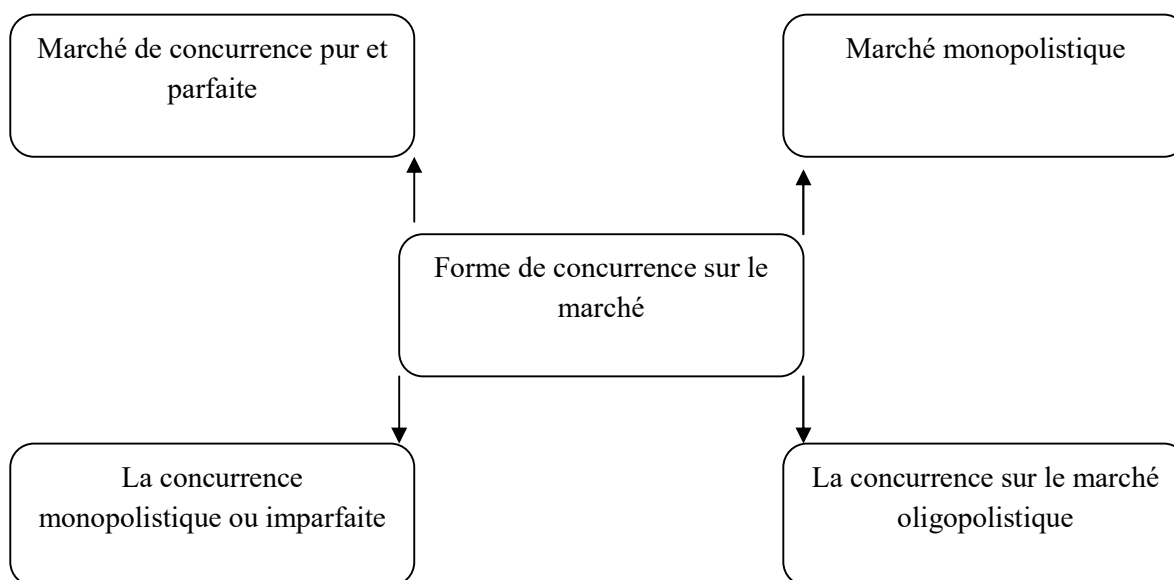
## Aspects théoriques sur la concurrence et l'industrie

- **concurrence potentielle** : La concurrence potentielle renvoie à l'arrivée possible de nouveaux concurrents sur le marché.
- **concurrence générique** : La concurrence générique concerne tous les produits susceptibles d'appartenir au même poste de dépense du ménage. Par exemple, un lecteur DVD peut être considéré comme un concurrent générique d'un appareil photo.

### 1-3 Les formes de concurrence sur le marché

On distingue quatre types qu'on peut représenter par schéma

**Figure N° 04 : forme de concurrence sur le marché**



**Source :** réalisé par nous même depuis <https://www.concurrences.com/fr/glossaire-des-termes-de-concurrence/oligopole> le 04/11/2020 à 15:50

- **Le marché de la concurrence pure et parfaite :** La théorie néo-classique, principalement représentée par Léon Walras et Vilfredo Pareto, donna à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle l'expression la plus achevée d'une structure de marché qui se situe aux antipodes du monopole. Elle expose une vision strictement individualiste de la société, au point de confondre l'entreprise avec la personne de son fondateur et dirigeant. Seuls acteurs, les individus sont supposés parfaitement rationnels et capables de décider au mieux de leurs intérêts, c'est-à-dire de maximiser le rapport entre les satisfactions ressenties et les sacrifices requis pour les obtenir par l'échange de bien contre

## Aspects théoriques sur la concurrence et l'industrie

---

monnaie. <sup>6</sup>Les rapports sociaux se résument à des relations d'échange marchand. D'une manière générale, les marchés informent les clients potentiels sur la qualité, la quantité et les prix des biens offerts à la vente. Ils informent les fournisseurs potentiels sur l'ampleur de la demande solvable susceptible de s'adresser à leur produit. Ils organisent en des lieux géographiques donnés ou sur Internet la rencontre des offres et des demandes existant à un moment donné. Les dispositions des échangistes à vendre et à acheter, pour un bien de qualité donnée, varient en fonction des prix proposés

- **La concurrence monopolistique ou imparfaite :** En différenciant ses produits, l'entreprise essaie d'échapper à la concurrence et de se retrouver seule sur un segment de production. Ainsi, même dans une situation de concurrence (dans l'automobile par exemple), chaque producteur essaie de construire une situation de monopole sur un segment du marché où il sera quasiment seul ou en situation dominante (Renault avec les véhicules totalement électriques). Ce type de situation est en général temporaire.

Cette situation se retrouve sur les marchés fortement concurrentiels où les consommateurs sont sensibles à l'image de marque (habillement, mode), à l'innovation (informatique, cosmétique), la qualité (électronique...) ou encore les services associés (la distribution).<sup>7</sup>

- **La concurrence sur le marché oligopolistique :** c'est une structure du marché caractérisée par un nombre très limité de vendeurs qui ont conscience de leur interdépendance lorsqu'ils adoptent des décisions stratégiques concernant, par exemple le prix, la production et la qualité. Au sein d'un oligopole, chaque entreprise sait que son comportement sur le marché affectera sensiblement les autres vendeurs et leur comportement sur le marché. En conséquence, chaque entreprise tiendra expressément compte des éventuelles réactions des autres acteurs. Dans les affaires de concurrence, le terme est également souvent utilisé pour désigner des situations où un petit nombre de gros vendeurs dominant ensemble la structure concurrentielle et où les quelques vendeurs restants, de petite taille, s'adaptent à leur comportement. Le terme d'oligopoleurs est alors fréquemment utilisé pour qualifier les gros

---

<sup>6</sup> <https://www.universalis.fr/recherche/q/le%20marche%20monopolistique/>

<sup>7</sup> <https://www.maxicours.com/se/cours/la-concurrence-monopolistique/>

## Aspects théoriques sur la concurrence et l'industrie

---

vendeurs. Dans certains cas, cette situation peut également être considérée comme position dominante collective ou oligopolistique.<sup>8</sup>

- **Le marché monopolistique :** Considérons un marché particulier ; du comportement des acheteurs et de celui des vendeurs résulte un équilibre spécifique avec, en général, un prix de vente unique si le produit est homogène. Ce prix de marché détermine alors les transactions effectives et les gains qu'en tirent les acteurs du marché.<sup>9</sup>

En concurrence pure et parfaite, aucun agent économique n'est suffisamment important pour influencer significativement sur le prix d'équilibre. Autant donc considérer ce prix comme « donné » puisque, par exemple, vendre plus cher ferait fuir la clientèle et vendre moins cher ne permettrait pas de vendre davantage.

La concurrence imparfaite concerne les marchés où certains participants peuvent sensiblement modifier les conditions d'équilibre ; ils en prennent conscience et cherchent alors à en tirer le meilleur parti.

Une entreprise qui recourt à la publicité est ainsi un signe de concurrence imparfaite puisqu'il s'agit toujours de modifier à son profit l'équilibre du marché, soit en vendant plus cher soit en vendant davantage.

Des consommateurs qui se groupent en coopérative d'achat pour obtenir des tarifs avantageux agissent de même dans un cadre de concurrence imparfaite.

Si tous les autres marchés sont de type concurrentiel, un marché de concurrence imparfaite suffit à briser l'optimalité économique au sens de Pareto, en vertu du théorème d'équivalence. Cet argument suffit en principe à condamner la concurrence imparfaite et à légiférer de façon à imposer des comportements concurrentiels.

### 1.4 Réaliser une étude de la concurrence :

Pour l'entreprise, réaliser une étude sur la concurrence revient à se focaliser sur les questions suivantes :

- Qui sont les concurrents ?
- Quels sont leurs points forts et leurs points faibles ?

---

<sup>8</sup> <https://www.concurrences.com/fr/glossaire-des-termes-de-concurrence/oligopole>

<sup>9</sup> <https://www.cairn.info/microeconomie--9782130729983-page-305.htm>

## Aspects théoriques sur la concurrence et l'industrie

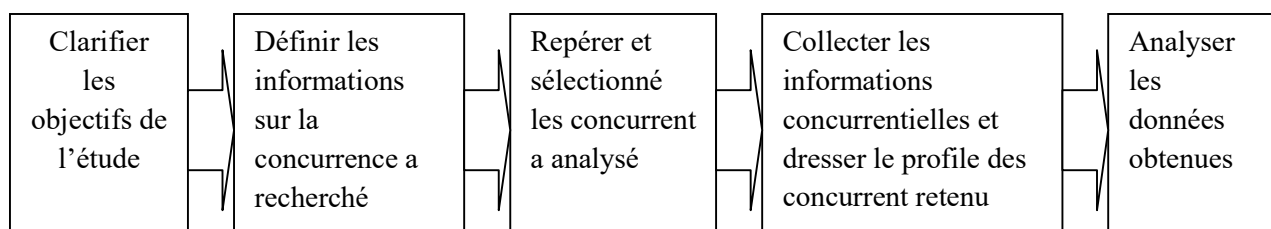
-Quels sont leurs objectifs ?

-Quelles stratégies ont-ils adoptées pour atteindre leur position présente ?

-Comment peuvent-ils réagir à notre nouveau plan d'action marketing ?

La concurrence est également une source d'amélioration à travers une démarche de benchmarking. En effet, les pratiques des meilleurs sont riches d'enseignements pour rendre ses processus encore plus performants.<sup>10</sup>

**Figure n 5 : les étapes d'une analyse concurrentielle**



**Source :** <https://www.manager-go.com/marketing/concurrence.html>

➤ **Clarifier les objectifs de l'étude :** En préalable, vous devez poser clairement le pourquoi de votre recherche sur la concurrence. Notamment les décisions impactées par les résultats finaux.

Exemples :

-Vous voulez concevoir un nouveau produit et avez besoin de connaître les offres existantes sur le marché, leurs forces et faiblesses.

- Vous êtes entrepreneur et menez une étude de marché pour estimer quel positionnement adopter face aux offres concurrentes.

- Vous avez identifié un point faible dans votre organisation et souhaitez mener une étude de benchmarking en prenant pour référence les meilleurs de votre secteur.

En conclusion, il n'existe pas une étude, mais une multitude de démarches analytiques possibles selon vos attentes. Cette phase est très importante, car elle conditionne le choix des concurrents observés, des informations à recueillir et le traitement/exploitation des données.

<sup>10</sup> <https://www.manager-go.com/marketing/concurrence.htm> le 05/11/2020 à 11:20

## Aspects théoriques sur la concurrence et l'industrie

---

- **Définir les informations sur la concurrence à rechercher** : A partir des objectifs que vous venez de déterminer, repérez les informations nécessaires qui vous permettront de répondre à vos questions.

Par exemple :

- chiffre d'affaires,
- stratégie,
- implantations,
- image perçue par les clients,

- **Repérer et sélectionner les concurrents à analyser** : Cette étape consiste à mener un diagnostic externe afin d'identifier les entreprises concurrentes qu'il est nécessaire d'étudier. Il vous faudra lister les acteurs et récupérer des informations générales quant à leur part de marché, leur taille, leur offre, etc. pour une pré-analyse. il faut Garder en ligne de mire nos objectifs d'étude définis lors de l'étape précédente. Il serait évidemment inutile et contreproductif de définir un périmètre beaucoup trop large. Une fois notre environnement concurrentiel défini, nous pouvons passer à l'étape suivante. A ce stade, il est utile de bâtir un tableau de la concurrence en listant, pour chaque entrée, les informations essentielles (part de marché, positionnement, etc.)

A ce stade, il est utile de bâtir un tableau de la concurrence en listant, pour chaque entrée, les informations essentiels.<sup>11</sup>

### **Tableau N°05 : Procédure d'étude de marché**

---

<sup>11</sup> <https://www.manager-go.com/marketing/concurrence.htm> le 05/11/2020 à 15:47

## Aspects théoriques sur la concurrence et l'industrie

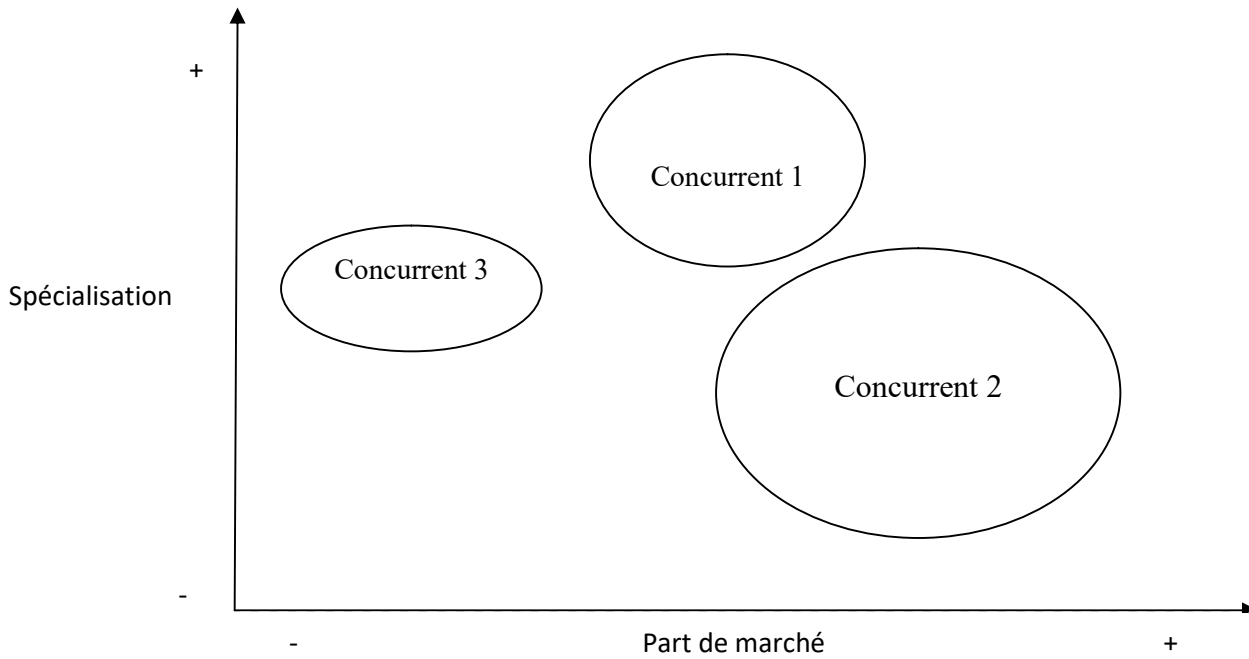
	Concurrent A	Concurrent B	Concurrent C
Quelles est la situation géographique de votre concurrent?			
Quelle est le volume annuel des ventes de votre concurrent?			
Qui sont les principaux cadres et membres du conseil d'administration?			
L'entreprise est-elle personnelle ou s'agit-il d'une association avec une autre entreprise?			
Quelles sont les forces de votre concurrent?			
Quelles sont les faiblesses de votre concurrent?			
Quelles sont les lignes de produits de l'entreprise?			
Comment sont les produits comparativement aux votre, en termes de fonctionnalités, apparence et autres critères?			
Quelle est leur structure de prix ?			
Quelles sont les activités marketing de l'entreprise ?			
Quelles sont les sources d'approvisionnements pour les produits concurrent ?			
Quelles sont les forces et faiblesses de leurs documents et supports marketing?			

**Source :** <https://www.manager-go.com/marketing/concurrence.htm>

## Aspects théoriques sur la concurrence et l'industrie

Après on doit Sélectionner les concurrents à étudier, Une fois les entreprises listées, il convient de construire une carte stratégique représentant le positionnement des entreprises œuvrant sur un secteur.

**Figure N° 06 : représentation de la concurrence**



**Source :** [www.manager-go.com/marketing/concurrence.htm](http://www.manager-go.com/marketing/concurrence.htm)

L'objectif est de sélectionner les concurrents les plus proches de votre profil pour focaliser vos efforts de recherche sur les plus menaçants. Cette hiérarchisation est très importante pour ne pas vous disperser. C'est un principe de base en stratégie : il convient de focaliser ses actions pour plus d'efficacité et d'efficience.

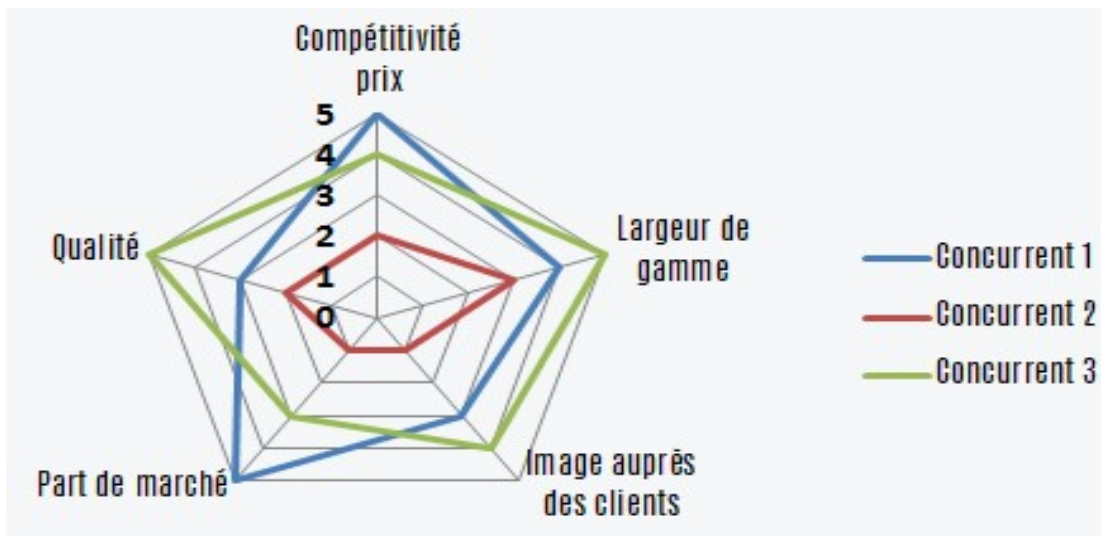
- **Collecter les informations concurrentielles et dresser le profil des concurrents retenus :** Vous avez repéré les entreprises sur lesquelles focaliser vos efforts d'analyse. Vous allez maintenant bâtir leur profil. Pour ce faire, il convient de collecter les informations définies lors de la première étape.
- **Analyser les données obtenues :** L'analyse se mène au regard des questions que vous vous êtes posées en préambule et qui justifient votre recherche. L'exploitation des informations collectées vous livre les indications nécessaires pour apporter des réponses à votre problématique. Vous êtes à même de tirer les conclusions de votre étude

## Aspects théoriques sur la concurrence et l'industrie

De nombreux outils peuvent vous aider pour mettre en forme et analyser vos données. Par exemple :

- Excel, avec des tableaux comparatifs, sur différents axes et critères.
- les graphiques en radar pour observer d'un coup d'œil les points forts/points faibles de chacun.

**Figure N° 07 : La compétitivité sur le marché**



Source : [www.cairn.info](http://www.cairn.info)

## Section 02 : Le paradigme SCP comme un outil d'analyse

Le paradigme (SCP) est originaire du champ de l'économie industrielle. D'abord développé par Mason (1939) et affiné par Bain (1968), il a depuis lors été largement utilisé pour analyser des industries et des stratégies concurrentielles. Dans sa forme la plus simple, ce paradigme soutient qu'il y a un rapport causal unidirectionnel reliant la structure du marché au comportement des firmes en présence et ensuite à la performance.

### 2-1 généralités sur le paradigme SCP :

#### 2-1-1 Historique du paradigme (Structure-Comportement-Performance) SCP :

Les bases de l'économie industrielle (Industrial Organization) ont jetées par E. Mason dans les années 1930 -1940. La démarche de Mason est empirique : il a réalisé une accumulation d'études de secteur ( monographies ) en vue, d'une part, de construire une classification des structures de marché existantes et d'autre part, d'établir des règles concernant l'influence de ces structures sur les comportements des firmes (approche positives).

Mason étant très critique vis-à-vis de la théorie microéconomique standard, non applicable selon lui. Il ne fait pas intervenir les principes microéconomiques dans son analyse.

En 1959, J.Bain poursuit l'analyse de Mason et formule le paradigme structure - comportement- performance (SCP). Le paradigme SCP (également appelé « approche structuraliste ») postule une relation directe et unidirectionnelle entre les structures et les comportements de l'entreprise pour expliquer les performances d'une industrie ou d'un marché.

Ce paradigme permet à Bain d'expliquer l'observation empirique établie sur la relation nombre d'entreprise -niveau de profit - barrières à l'entrée.

Plus les barrières à l'entrée sont élevées, plus l'industrie est concentrée, et plus le taux profit moyen l'est également. A la différence de Mason, Bain est plus conciliant vis-à-vis de la théorie microéconomique et considère l'économie industrielle doit s'y ancrer.

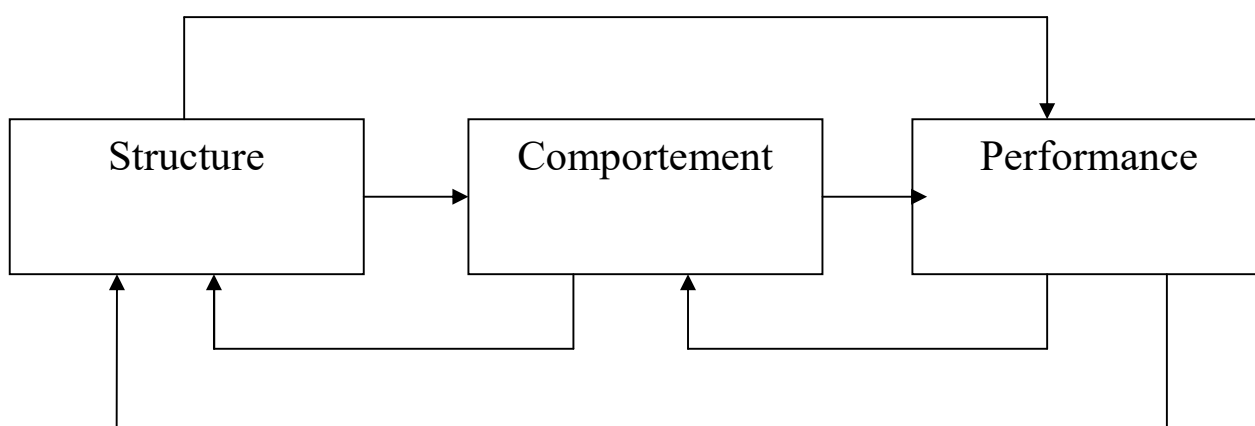
Bain abandonne l'étude monographique des secteurs et utilise pour la première fois une analyse économétrique pour analyser un ensemble limité de données communes à un ensemble de secteurs il s'agit de trouver dans les sources de données disponibles des indicateurs statistiques capables de rendre compte des différentes dimensions de l'organisation d'un secteur et d'étudier les corrélations qui les relient.

## Aspects théoriques sur la concurrence et l'industrie

Les travaux de F.M.Scherer sont l'aboutissement du paradigme SCP. L'économie industrielle s'ancre davantage dans la théorie microéconomique standard : les performances d'un marché s'analysent à travers l'étude des structures de marché en repérant les écarts par rapport à la norme qu'est la situation de concurrence pure et parfaite. L'économie industrielle devient alors une approche normative.

L'approche structuraliste a inspiré de nombreux textes de lois américains (lois anti trust) visant à condamner tout comportement anti concurrentiel).

**Figure N°08 : Le modèle de base Structure-Comportement-Performance (SCP)**



**Source :** <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/9-xiveme-conference-de-l-aims/communications/714-paradigme-scp-theorie-evolutionniste-et-management-strategique-debats-anciens-donnees-anciennes-resultats-nouveaux/download#:~:text=Sur%20la%20base%20des%20critiques,les%20performances%20n'est%20justifiable.> Le 06/11/2020 à 10 :02

### 2-1-2- Les limite du paradigme SCP :

Les critiques les plus virulentes du paradigme SCP sont les suivantes : - Le caractère excessivement déterminisme de SCP.

- Critique de l'école de Chicago : la relation entre structures et performances doit être inversée, ce sont les performances des entreprises qui sont à l'origine des structures.

- Critique émise par la théorie des marchés contestables : les comportements et les performances sont indépendants des structures du secteur (i.e. indépendants du degré de concentration du secteur), ils dépendent de la réalité de la concurrence extérieure potentielle.

- Les structures et les conditions de base à l'origine des structures sont supposées exogènes alors qu'elles sont en réalité endogènes au marché.

## Aspects théoriques sur la concurrence et l'industrie

---

- Le paradigme SCP postule une hypothèse d'homogénéité des comportements : toutes les entreprises réagissent de la même manière. Le paradigme SCP attribue ainsi un faible rôle aux comportements comme déterminant des performances . Les comportements sont donc très peu étudiés dans SCP.

- Le caractère statique de l'analyse SCP.<sup>12</sup>

### **2-2 Prolongements du paradigme SCP :**

#### **2-2-1 La nouvelle économie industrielle :**

A la différence de SCP, la nouvelle économie industrielle se focalise sur les comportements (étude des stratégies des entreprises) et non plus sur les structures. Les structures sont désormais considérées comme endogènes. La nouvelle économie industrielle abandonne les études économétriques en coupe instantanée sur un ensemble de secteur au profit d'études économétriques monographiques.

La nouvelle économie industrielle a pu voir le jour grâce notamment aux développements de la théorie des jeux et plus largement grâce aux approfondissements de la théorie microéconomique en situation de concurrence imparfaite. D'où certaines critiques d'une approche tournée vers des modèles mathématiques très complexes ne reflétant pas la réalité et étant très sensibles aux hypothèses.

#### **2-2-2 Théorie des jeux et concurrence imparfaite :**

Le recours aux outils de la théorie des jeux permet d'expliquer les phénomènes d'intégration verticale, de différenciation des produits et leurs influences sur les modèles d'oligopoles à produits homogènes, ainsi que sur les phénomènes de création de barrières à l'entrée ou à la sortie

La théorie de la concurrence parfaite fut formalisée par Arrow Debreu (1954) dans le prolongement des travaux de Walras. Elle ne prétend pas décrire la réalité mais énonce les hypothèses nécessaires au parfait fonctionnement de la main invisible d'Adam Smith et qui elle-même devrait permettre d'atteindre l'optimum de Pareto .Les hypothèses sont :

- les agents économiques prennent leurs décisions en fonction des prix (sous entend existence du commissaire priseur).
- les agents pensent que les prix sont ceux d'équilibre (ils ne les manipulent pas , ils égalisent l'offre et la demande et ils sont stables).

---

<sup>12</sup> Apports et limites de l'économie industrielle à l'analyse des performances d'une filière, BAS.A, FRESARD.M, universités Brest, UMR, 2013

## Aspects théoriques sur la concurrence et l'industrie

---

- aucun échange direct entre les agents tout se formalise par l'intermédiaire du commissaire-priseur.

Ce modèle suppose donc l'intervention d'une autorité extérieure.

### a- Différentes situation de concurrence imparfaite :<sup>13</sup>

- ❖ **le monopole** : (un offreur pour une infinité de demandeurs hypothèse d'atomicité non respectée). Entreprise en situation de price-maker plus le prix est élevé moins la demande est importante plus la demande est importante moins le prix est élevé l'entreprise choisit un couple prix-quantité.
- ❖ **Le monopole naturel** : dans le cas où une seule entreprise peut satisfaire l'ensemble de la demande à moindre coût. L'entrée de nouveaux producteurs sur le marché et la division des débouchés auraient pour effet, en raison de la lourdeur des coûts fixes, d'élever les coûts unitaires. Les classiques et néo classiques considèrent d'ailleurs comme nécessaire l'intervention de l'Etat lors de ce type de monopole qu'ils considèrent comme étant une défaillance du marché.
- ❖ **Le monopole légal** : voulu par les pouvoirs publics et réglementé par eux. Dans ce cas, une entreprise obtient de la puissance publique une concession, c'est-à-dire un contrat qui lui accorde le droit exclusif de vendre un bien ou un service.
- ❖ **Le monopole technique** : dû à la détention par une entreprise d'un procédé ou d'un brevet ou au contrôle exclusif d'une matière première dont il n'existe pas de substitut. Entreprises pharmaceutiques innovations (permet de tenir une longueur d'avance accord de tous les entrepreneurs).
- ❖ **L'oligopole** : un petit nombre d'offreur pour une infinité de demandeurs.
- ❖ **La concurrence monopolistique** : structure de marché caractérisée par la différenciation des produits (pas d'homogénéité) entraîne une situation de monopole le producteur peut faire son prix et, une situation de concurrence car les biens sont substituables bien qu'ils le soient imparfaitement.

### 2-2-3 La théorie des marchés contestables :

Un marché est contestable lorsque l'entrée et la sortie de ce dernier sont peu coûteuses. Lorsque le marché est parfaitement contestable, il n'y a pas de barrières à l'entrée ni de coûts d'irréversibilité (hypothèse de parfaite mobilité des facteurs). Ces conditions favorisent les

---

<sup>13</sup> Idem, Apports et limites de l'économie industrielle à l'analyse des performances d'une filière, BAS.A, FRESARD.M, universités Brest, UMR, 2013

## Aspects théoriques sur la concurrence et l'industrie

---

entrées/sorties très rapides (raids) par des entreprises extérieures au marché dès qu'une occasion de profit apparaît.

Sous la pression des concurrents potentiels, un marché parfaitement contestable atteint la stabilité et l'équilibre, quelle que soit sa structure (monopole, oligopole, polypole) mais à condition que le marché soit soutenable.

Dans la théorie des marchés contestables, un marché est à l'équilibre lorsqu'aucune entrée sur le marché n'est rationnelle, c'est-à-dire lorsque les firmes en place ne font pas de pertes et les entrants ne réalisent pas de profits supérieurs aux firmes en place. L'équilibre du marché contestable présente six propriétés

Ces propriétés sont assimilables à celle de l'équilibre de la concurrence pure et parfaite tout en s'affranchissant de la condition d'atomicité.<sup>14</sup>

### **2-2-4 La théorie des coûts de transaction :**

A l'origine, les coûts de transaction correspondent aux coûts liés aux échanges effectués par les individus entre eux, qui s'ajoutent aux prix des biens eux-mêmes.

Cette théorie repose sur la rationalité limitée des agents en raison de leur capacité cognitive limitée. Les agents ne peuvent anticiper tous les événements et les conséquences de leurs actes, ils créent et signent des contrats incomplets.

Ces types de contrats génèrent des comportements opportunistes où certains agents vont manipuler l'information à leur avantage. Les comportements opportunistes posent problème lorsque les transactions sur le marché nécessitent des investissements spécifiques non réutilisables en dehors de cette transaction. Par conséquent, lorsque les transactions impliquent ce type d'investissements, la coordination dans la firme peut être préférée à la coordination par le marché.<sup>15</sup>

### **2-3 Analyse de la performance d'un marché selon les principes du paradigme SCP :**

La performance d'un marché est jugée bonne si le prix est proche du coût marginal de production c'est-à-dire si l'on se rapproche de la situation de concurrence pure et parfaite. Pour rappel, les caractéristiques de la concurrence pure et parfaite sont les suivantes :

- le rapport prix-coût marginal de court terme est égal à zéro.
- les profits de court terme sont positifs ou négatifs.
- les profits de long terme sont nuls.

---

<sup>14</sup> (Arena et al., 1988, p. 146).

<sup>15</sup> <https://creation-entreprise.ooreka.fr/astuce/voir/644129/couts-de-transaction> le 07/ 11/ 2020a 21:03

## Aspects théoriques sur la concurrence et l'industrie

La situation de concurrence pure et parfaite se réalise si le marché est concurrentiel, c'est-à-dire composé d'entreprises identiques, où l'entrée est libre, et où les entreprises ont le même accès à la technologie et aux facteurs de production. La relation entre le prix et le coût marginal dépend de la structure de marché

**Tableau 06 : la structure du marché**

	prix – coût marginal	Profit de court terme	Profit de long terme
Concurrence	0	+ ou -	0
Concurrence monopolistique	+	+ ou -	0
Monopole	+	+ ou -	+ ou -
Oligopole	+	+ ou -	+ ou -

**Source :** (Carlton et al., 2008, p. 373)

Si les profits de long terme sont positifs, cela nous indique seulement que le marché n'est pas libre d'entrée (existence de barrières à l'entrée) et cela ne nous renseigne pas sur le caractère concurrentiel du marché. Il se peut en effet que les profits de long terme soient nuls avec un prix supérieur au coût marginal (cas de l'oligopole et du monopole).

C'est donc le rapport prix-coût qui détermine le caractère concurrentiel d'un marché et donc le niveau de performance du marché. Pour étudier l'écart prix-coût marginal, il faut donc intégrer les statistiques de prix (et non celles concernant les profits).

Le rapport prix-coût varie en fonction du nombre d'entreprises rivales et de l'importance des barrières à l'entrée. On distingue trois étapes dans les études traditionnelles SCP pour analyser le niveau de performance :

- ❖ calcul d'indicateurs de performance à partir de statistiques directes.
- ❖ calcul d'indicateurs de structure de marché à partir de statistiques directes.
- ❖ utilisation de ces indicateurs pour expliquer les différences entre les industries.

L'objectif des études traditionnelles SCP est d'expliquer le niveau de performance par le niveau de concentration et l'importance des barrières à l'entrée. Il s'agit notamment de voir si un marché non concurrentiel implique nécessairement des profits plus élevés qu'en situation concurrentielle.

### 2-3-1 Les indicateurs traditionnels de performance :

#### a- Taux de rendement du capital :

Le taux de rendement du capital, est un indicateur de profit économique. Le profit économique, ( correspond à la recette totale).( Moins le coût d'opportunité qui lui-même est égal aux coûts du travail, des matières premières et du capital.

#### ➤ Relation entre taux de rendement et prix :

Un taux de rendement nettement plus élevé que le taux de rendement concurrentiel n'implique pas nécessairement un prix beaucoup plus élevé que le prix concurrentiel.

#### ➤ Principales difficultés de l'évaluation du taux de rendement :

Les principales difficultés et précautions dans l'évaluation du taux de rendement sont au nombre de 8 :

- Mauvaise évaluation du coût du capital car souvent utilisation de la valeur comptable du capital, et non de la valeur économique.
- Mauvaise évaluation de la dépréciation lorsque utilisation de l'amortissement linéaire pour évaluer la dépréciation d'un actif. C'est une formule comptable qui est en décalage par rapport au déclin de la valeur économique, qui dépend de la dépréciation économique.
- Appréciation comptable des dépenses en recherche et développement : non prise en compte des bénéfices des années après la dépense effectuée à l'année T. Ceci peut entraîner un taux de rendement faible pour les premières années et un taux élevé les années d'après.
- Prise en compte de l'inflation et comparaison entre eux des taux de rendement calculés en termes réels ou nominaux.
- Taux de rendement faussé si la valeur comptable du capital est calculée par capitalisation du profit de monopole.
- - Calculer le taux de rendement après impôt et non pas avant impôt.
- Ajustement des taux de rendement par rapport au risque : faire attention à bien comparer des taux de rendement d'entreprises ayant des projets similaires en termes de risque.
- Prise en compte de l'endettement dans le taux de rendement. Parfois, seul les taux de rendement des actionnaires sont évalués alors qu'il faut également prendre en compte le taux de rendement des autres créanciers.

### 2-3-2 Les indicateurs traditionnels de structures de marché :

Les indicateurs de structure sont utilisés pour traduire le degré de concurrence du marché (par rapport à la situation de concurrence pure et parfaite).

La concentration est un processus ou le résultat d'un processus qui tend à augmenter la taille absolue ou l'importance relative de certaines unités au sein de l'ensemble auquel les firmes appartiennent. La concentration peut également être le résultat de la croissance externe d'une firme (intégration).

Seuls les indicateurs les plus usités seront cités ci-après.

#### 2-3-2-1 Les indicateurs de la concentration d'un marché :

##### a- Indicateurs de concentration absolue :

- **ratio (ou rapport) de concentration CR<sub>n</sub> :**

Il correspond au ratio de concentration des n premières entreprises composant une industrie. Il mesure le poids économique des n premières entreprises du marché à partir des parts de marché exprimées par rapport aux ventes (chiffre d'affaires), aux effectifs employés, à la valeur ajoutée créée.

$$\frac{\sum_{i=1}^n X_i}{X} = CR_n \text{ pour } 1, \dots, N=i$$

Avec N le nombre d'entreprises, X<sub>i</sub> le chiffre d'affaires de l'entreprise i et X le chiffre d'affaires total de l'industrie. Le ratio de concentration est l'indicateur de concentration le plus utilisé en raison de sa simplicité, de son caractère intuitif et de l'accessibilité des données nécessaires à sa construction. Le principal défaut de cet indicateur est de ne pas renseigner la manière dont sont réparties les parts de marchés entre les n premières firmes.

- **indice de Herfindhal-Hirschman (IHH ou H)**

Cet indice s'obtient en effectuant la somme du carré des parts de marché de toutes les entreprises de l'industrie. Cet indice tient compte du nombre d'entreprises et de leur taille respective. En calculant les carrés des parts, on donne un poids relativement élevé aux grandes entreprises par rapport aux petites. Contrairement au ratio de concentration CR<sub>n</sub>, l'indice de Herfindhal-Hirschman tient compte de l'ensemble des entreprises de la branche (nombre et symétrie de leur position).

$$\frac{\sum_{i=1}^N X_i^2}{X^2} = H \text{ pour } 1, \dots, N=i$$

## Aspects théoriques sur la concurrence et l'industrie

---

Avec  $N$  le nombre d'entreprises,  $X_i$  le chiffre d'affaires de l'entreprise  $i$  et  $X$  le chiffre d'affaires total de l'industrie. Lorsque  $H$  est proche de 0, il y a un grand nombre de firmes de même taille. Lorsque  $H$  est égal à 1, il y a une situation de monopole. L'indice  $H$  présente une relation avec l'indice de Lerner ( $L$ ) : si l'indice de Lerner n'est pas nul (situation non concurrentielle), alors il est égal à  $H$  rapporté à l'élasticité de la demande.

- **coefficient d'entropie de Theil (E) :**

Ce coefficient mesure l'incertitude associée à la capacité des entreprises à préserver leur part de marché. Avec ce coefficient, les parts de marché sont pondérées par le logarithme de la 20 part de marché. Plus la valeur du coefficient faible, plus le niveau de concentration est élevé.

**$E = -\sum_{i=1}^N S_i \log S_i$  pour  $1, \dots, N=i$**

avec  $S_i = X_i / X$  la part de marché de l'entreprise  $i$ . Le coefficient d'entropie prend les valeurs comprises entre 0 (niveau de concentration maximal – cas du monopole) et  $n \log n$  (niveau de concentration minimal – situation de concurrence pure et parfaite). L'intérêt de cet indice est qu'il permet de décomposer en sous-groupes le niveau de concentration observé. En revanche, il nécessite de disposer de données quasi exhaustives sur l'ensemble de l'industrie.

### b- Les indicateurs de concentration relative <sup>16</sup>:

- **rapport de concentration relatif :**

Cet indice est complémentaire au ratio de concentration  $CR_n$  puisqu'il permet d'isoler les variations liées au nombre d'entreprises. Avec cet indice,  $X\%$  de la population réalise  $(\frac{X}{100})^{1/n}$  (du chiffre d'affaires de l'industrie :

**$CR_n = \sum_{i=1}^n X_i^n / X^n$  pour  $i=1, \dots, n=100$**

### c- Limites générales à l'ensemble des indicateurs de concentration d'un marché :

La principale limite provient du caractère endogène des indicateurs de concentration qui sont influencés par la profitabilité du marché. En effet, le nombre d'entreprises sur un marché dépend du niveau de profit réalisable sur ce dernier. Les indicateurs de concentration répondent assez mal au problème initial (est-ce qu'une structure de marché moins concurrentielle – i.e. concentrée – implique des profits plus

---

<sup>16</sup> Op cit, page 28.

élevés ?) puisqu'ils reposent sur le nombre d'entreprises qui lui-même repose sur la profitabilité du marché.

D'autre part, les indicateurs de concentration sont faussés par une mauvaise définition de la structure de marché. Le marché économique d'un produit correspond à l'ensemble des produits qui ont une influence significative sur le prix de ce produit. Si l'ensemble du marché économique n'est pas pris en compte, alors le degré de concentration peut être sous ou sur estimé.

### **2-4 Résultats des études empiriques sur le lien entre concentration et performance :**

La majorité des études SCP sont réalisées pour comparer les industries entre elles à une période donnée, elles n'ont pas pour objectif d'étudier l'évolution d'industries particulières. Le problème de cette comparaison inter-industrie est qu'elle suppose une élasticité de la demande identique pour chaque industrie ce qui est rarement le cas en réalité.

Les études empiriques SCP montrent un faible lien entre concentration et performances. Ce résultat provient de problèmes statistiques (manque de variables explicatives, estimation linéaire de la relation performances et concentration alors que non linéaire, etc.) et de problèmes conceptuels (utilisation d'indicateurs à court terme alors qu'il faudrait raisonner sur le long terme, les variables structurelles ne sont pas exogènes (concentration influencé par le profit), etc.).

En conclusion, des profits élevés seraient plutôt expliqués par l'existence d'importantes barrières à l'entrée de long terme et non par la concentration (qui s'explique elle-même en partie par l'existence de profits élevés sur le marché).<sup>17</sup>

### **Section 03 :L'analyse de marché selon l'approche de porter :**

Un diagnostic stratégique doit analyser les facteurs d'opportunités et de menaces qui influencent positivement ou négativement la rentabilité d'un secteur. Il s'appuie généralement sur une analyse structurelle du secteur dans lequel évolue l'entreprise étudiée (Porter, 1985). Ce modèle a pour principal objet d'apprécier l'attrait du secteur, en analysant l'intensité concurrentielle qui s'exerce sur le domaine d'activité concerné.

---

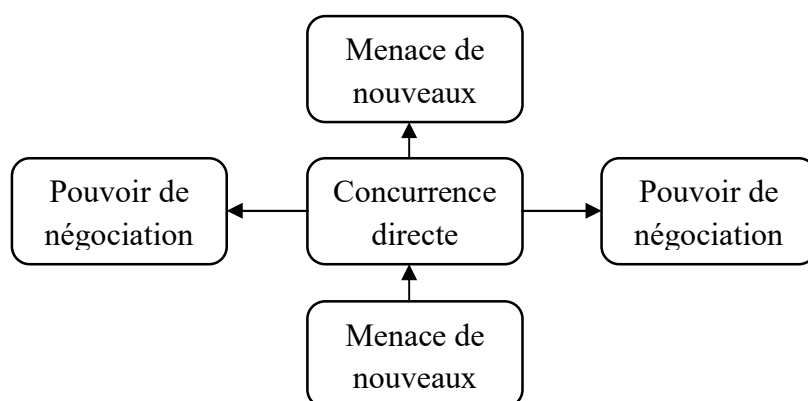
<sup>17</sup> Centre de droit et d'économie de la mer « AMURE », N°R-31-2013

### 3-1 les cinq forces de M. PORTER :

Selon M. Porter, l'intensité étudiée dépend de la pression exercée par cinq principales forces que l'on peut décomposer de la manière suivante :

- les concurrents existant déjà sur le marché.
- les nouveaux concurrents cherchant à entrer sur le marché dont les produits possèdent des caractéristiques physiques et fonctionnelles proches de celles développées sur le marché avec si possible des avantages spécifiques (image, qualité, prix ... ).
- les produits de remplacement ou de substitution dont les produits sont différents en termes de caractéristiques techniques ou physiques mais pouvant répondre aux mêmes besoins ou remplir la même fonction.
- les fournisseurs qui peuvent exercer un pouvoir de négociation sur l'entreprise.
- les clients qui peuvent également avoir un pouvoir de négociation sur l'entreprise.

Figure N° 09 : les Cinq forces de M. PORTER : <sup>18</sup>



Source : Olivier MEIER, diagnostique stratégique, Dunod, paris 2015,page 156

### 3-2 Incidences sur la rentabilité du secteur :

Pouvoir de négociation des clients La pression exercée par chacune de ces forces a une incidence sur la rentabilité potentielle du secteur, et donc son attrait. En effet, chacune de ces forces peut constituer une menace pour l'entreprise implantée sur le marché :

---

<sup>18</sup> Olivier MEIER, diagnostique stratégique, dunod, paris 2015,page 156

### ➤ **La concurrence directe :**

Les concurrents directs (déjà présents sur le marché) exercent une forte menace quand:

- ils sont nombreux, de force égale ou supérieure.
- certains rivaux ont une forte réputation et notoriété.
- des concurrents contrôlent certains approvisionnements ou débouchés.
- les produits sont difficiles à différencier.

### ➤ **Les nouveaux entrants :**

Les nouveaux entrants exercent une force menace quand:

- ils peuvent miser sur une des variables du mix marketing avec efficacité (produit original ou de qualité supérieure, prix bas, accord privilégié avec certains distributeurs, communication agressive et percutante ...).
- les obstacles à l'entrée sont faibles (besoins en capitaux limités, faible différenciation des produits, peu de possibilité d'économies d'échelle, effet d'expérience réduit, accès aisé à certains circuits de distribution, clientèle volatile à la recherche permanente de nouveautés ...) ; des concurrents contrôlent certains approvisionnements ou débouchés (possibilités d'alliances).<sup>19</sup>

### ➤ **Les produits de substitution ou de remplacement :**

Des produits de substitution peuvent apparaître quand:

- les fonctions remplies par les produits du secteur sont satisfaites par d'autres catégories de produits avec un rapport qualité/coût avantageux (ex: train par rapport à l'avion ou l'automobile, services de location de voitures par rapport à la vente de véhicules).
- les produits mis sur le marché peuvent s'appuyer sur des technologies nouvelles innovantes (CD par rapport aux cassettes, DVD par rapport aux cassettes de magnétoscopes, calculatrice par rapport à la règle à calcul, ordinateur par rapport machine à écrire ...).<sup>20</sup>

### ➤ **Le pouvoir de négociation des fournisseurs :**

Le pouvoir de négociation des fournisseurs sera d'autant plus fort que :

- les fournisseurs sont peu nombreux et concentrés (effets de taille et pouvoir financier),
- l'activité de l'entreprise n'est pas essentielle à leur développement (faible CA),

---

<sup>19</sup> Olivier MEIER, diagnostic stratégique, dunod, paris 2015, page 157

<sup>20</sup> Idem, page 157

- les fournisseurs proposent des éléments (composants, équipements, accessoires, fournitures) essentiels à l'activité de l'entreprise et difficilement remplaçables,
- les fournisseurs ont la possibilité et l'intérêt de réaliser une intégration en aval.<sup>21</sup>

### ➤ **Le pouvoir de négociation des clients**

Le pouvoir de négociation des clients sera d'autant plus élevé que :

- les firmes clientes sont concentrées ou achètent en grande quantité,
- les coûts de transfert sont négligeables,
- les clients représentent une menace crédible d'intégration amont,
- les produits vendus sont peu différenciés.<sup>22</sup>

### **3-3 Analyse et implications managériales**

La vigueur de ces forces varie d'un secteur à l'autre et peut changer à mesure que le secteur évolue. Il en résulte que les secteurs ou domaines d'activités étudiés ne sont pas tous identiques du point de vue de leur rentabilité et de leur attrait pour les firmes.

Dans les secteurs où la pression exercée par une ou plusieurs de ces forces est intense, peu de firmes parviennent à des rendements intéressants, compte tenu des risques encourus. Il est donc important pour l'entreprise, de savoir si elle se trouve dans un domaine d'activité a priori attractif (rentable) et les risques éventuels auxquels elle doit faire face.

L'analyse des 5 forces concurrentielles doit permettre de savoir si le domaine d'activité étudié dispose de barrières à l'entrée et à la mobilité suffisantes pour éviter la menace de concurrents indirects ou de nouveaux entrants. Parmi ces barrières à l'entrée, on peut notamment citer les besoins en capitaux, les coûts de transfert (liés au changement de fournisseurs) les économies d'échelle, les attributs distinctifs des produits (qualité, notoriété, image, réputation ... ), l'accès aux circuits de distribution, l'accès aux matières premières, l'existence de brevets spécifiques ... Il convient également de s'interroger sur les barrières à la mobilité, c'est-à-dire les obstacles dressés par les entreprises pour éviter que des concurrents indirects ayant opté pour une stratégie donnée (ex: politique de prix bas) puissent, suite à un changement d'orientation (acquisition de nouvelles activités, innovation technologique ... ), entrer dans un autre groupe stratégique en jouant par exemple sur une différenciation des produits.

On entend ici par groupe stratégique, un groupe homogène de concurrents appartenant à la même industrie et ayant opté pour une stratégie similaire (importance accordée aux mêmes variables clés : le prix, la qualité, la clientèle visée ...). L'analyse proposée doit

---

<sup>21</sup> Olivier MEIER, diagnostic stratégique, Dunod, Paris 2015, page 158

<sup>22</sup> Idem, page 158

## Aspects théoriques sur la concurrence et l'industrie

---

aussi indiquer si l'intensité concurrentielle au sein du domaine est excessive pour l'entreprise en place, compte tenu du pouvoir des fournisseurs, clients et concurrents présents sur le marché et des caractéristiques de l'environnement (cycle de vie, rôle des pouvoirs publics ...). Ceci doit permettre d'apprécier l'importance des barrières de sortie pour l'entreprise étudiée.

En effet, face aux évolutions de contexte, il importe aussi d'apprécier les possibilités pour la firme de sortir d'un secteur qu'elle juge peu ou insuffisamment rentable pour son propre développement. Or ces changements d'orientations ne vont pas toujours de soi, dans la mesure où des obstacles peuvent contraindre l'entreprise à rester ou du moins à différer sa sortie. Parmi les obstacles fréquents à la sortie, on peut noter l'existence d'immobilisations spécifiques (difficiles à revendre ou à réutiliser dans d'autres contextes), des contrats antérieurs qui lient la firme avec certains clients ou fournisseurs, l'importance des coûts sociaux (licenciements, plans de reconversion, dégradation du climat social) ou encore les risques de détérioration de l'image de l'entreprise.

Pour faire face à ces différentes menaces, l'entreprise étudiée doit faire différents choix. En particulier, il s'agit pour elle d'identifier l'origine des pressions exercées par chacune des forces, hiérarchiser les menaces en fonction de l'intensité des pressions exercées, réfléchir au degré d'engagement à avoir dans l'activité, en fonction de la position concurrentielle de l'entreprise et de l'attrait du secteur (développement, maintien, retrait), analyser la combinaison d'avantages concurrentiels nécessaires pour réussir efficacement dans l'activité, et enfin définir les stratégies de riposte, lui permettant de s'adapter ou de modifier le contexte concurrentiel dans lequel elle se trouve.<sup>23</sup>

### **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.

---

<sup>23</sup> Olivier MEIER, diagnostic stratégique, dunod, paris 2015, page 159

## Chapitre III

### **Essai d'analyse du marché de l'électroménager en Algérie**

# Essai d'analyse du marché 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 couvrent la demande des producteurs en termes de matières premières et des composants qu'ils utilisent.

L'objectif de ce chapitre est d'analyser le marché de l'électroménager en Algérie. La première section est consacrée à la présentation de secteur de l'électroménager, tandis que la deuxième section portera sur les caractéristiques de marché de l'électroménager, enfin la dernière section abordera l'analyse de la dynamique concurrentielle du marché de l'électroménager en Algérie.

## **Section N°1 : Le cadre institutionnel de secteur de l'électroménager en Algérie :**

### **1-1 l'ouverture 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).<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> [https://www.cairn.info/load\\_pdf.php?ID\\_ARTICLE=RTM\\_210\\_0051&download=1](https://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=RTM_210_0051&download=1)

# Essai d'analyse du marché de l'électroménager en Algérie

---

## 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>2</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>2</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.

### **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 (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.

### **1-2 La politique de la concurrence**

Selon la définition de la chambre du commerce et de l'industrie algérienne, la concurrence correspond à une situation dans laquelle les vendeurs d'un produit ou d'un service, pour augmenter leur revenus, s'efforce de proposer à leur clientèle des prix plus intéressants que ceux de leurs concurrents et/ou des produits ou services d'une meilleure qualité. La concurrence permet donc au consommateur de bénéficier de prix qui sont proches des coûts de production supportés par les entreprises, augmentés d'une marge bénéficiaire qui reste raisonnable.

Son bon fonctionnement exige aux opérateurs d'éviter toutes pratiques qui permettent de protéger ou d'augmenter leur part de marché et leur revenus sans faire des efforts

## Essai d'analyse du marché de l'électroménager en Algérie

---

nécessaires pour baisser leurs prix, améliorer la qualité et la variété de leurs produits ou services offerts sur le marché.

En Algérie, les services du ministère du commerce et le conseil de la concurrence ont été investis des pouvoirs nécessaires pour contrôler le respect du droit de la concurrence et le faire appliquer de manière à garantir une concurrence effective.

Selon cette représentation de la concurrence deux volets importants sont développés : le droit de la concurrence et les mesures de représailles :

### 1-2-1 Le Droit de la concurrence :

Cette politique de réformes s'est traduite par l'adoption d'une multitude de lois et règlements visant à favoriser le libre accès aux marchés (marché des biens et services, marché du crédit), l'extension du champ du secteur privé et l'implantation des entreprises étrangères et à garantir une concurrence saine et transparente et la sécurité nécessaire aux transactions économiques et financières. La réussite d'une telle politique suppose non seulement un fonctionnement optimal et rationnel des marchés mais aussi et surtout un rôle régulateur de l'Etat à travers. Notamment, l'élaboration de lois claires et efficaces et la mise en place d'institutions de régulation pour faciliter le fonctionnement du marché, en corriger les imperfections et les défaillances et arbitrer les conflits.

- Selon **BENNADJI chérif**, dans son ouvrage intitulé « le droit de la concurrence en Algérie », l'organisation et la promotion de la concurrence sont consacrées par l'ordonnance n° 95-06 du 25 janvier 1995. Celle-ci est abrogée et complétée en 2003 par l'ordonnance n° 03-03 du 19 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 », 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 <sup>3</sup> » dans le but de rendre ce cadre législatif encore plus efficient.

---

<sup>3</sup> BENNADJI Chérif « Le droit de la concurrence en Algérie », Algérie en mutation : les instruments juridiques de passage à l'économie de marché ». Ed l'Harmattant2001. P155

# Essai d'analyse du marché de l'électroménager en Algérie

---

- Ordonnance n° 95-06 du 25 janvier 1995 relative à la concurrence, abrogée par l'ordonnance 03-03 du 19 juillet 2003 ; modifiée et complétée par la loi n° 08-12 du 25 juin 2008 et loi n° 10-05 du 15 Août 2010, JORA n°46 du 18/08/2010<sup>4</sup>
- la loi 90-10 relative à la monnaie et au crédit autorise la création de banques privées et/ou mixtes et l'installation de banques étrangères en Algérie (Loi n°90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit, JORA n°16 du 18 avril 1990, abrogée par l'ordonnance n°03-11 du 26 aout 2003, JORA n°52 du 27 aout 2003, modifiée et complétée par l'ordonnance n°10-04, du 26 aout 2010<sup>5</sup>
- Afin de permettre l'afflux des investissements étrangers vers l'Algérie, l'abrogation de toutes contraintes aux investissements s'impose. Toutes les mesures prises, auparavant, ont été réajustées par la promulgation, en juin 2001, d'un nouveau code d'investissement prévoyant : La décentralisation des activités de l'ANDI qui remplaçait l'APSI en créant des bureaux régionaux ; La mise en place d'un conseil national d'investissement (CNI) ; La loi d'orientation pour la promotion des PME n°01-18 du 12 décembre 2001, avait pour objectifs de:
  - Faciliter l'accès des PME aux avantages prévus par des dispositifs de soutien.
  - Encourager l'émergence de nouvelles PME.
  - Promouvoir le tissu des PME productives.
  - Encourager et favoriser la créativité et l'innovation.
  - Encourager les exportations des biens et services.
  - Gérer un fonds de garantie des prêts accordés par les banques aux PME pour renouveler leurs équipements, créer ou innover.<sup>6</sup>

L'objectif de ce dispositif est l'adaptation de l'environnement juridique par rapport aux standards internationaux et une réponse aux exigences de l'économie de marché. Ainsi il permet la consécration d'un marché réellement concurrentiel.

## 1-2-2 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.

---

<sup>4</sup> Journal officiel de la république algérienne démocratique et populaire

<sup>5</sup> JORA n°16 OP Cit

<sup>6</sup> Thèse de doctorat de Mme oukaci dehbja « mise a niveau et problématique de compétitivité dans la démarche stratégique de l'entreprise industrielle algérienne face a l'économie de marche » 2014

## Essai d'analyse du marché de l'électroménager en Algérie

---

Les prix sont souvent fixés à des niveaux très bas dans le souci de protéger le consommateur, ce qui a engendré des situations financières déséquilibrées 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>7</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 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.

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.

---

<sup>7</sup> Loi 89-12 du 05 juillet 1989 relative aux prix.

### **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.

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 :

# Essai d'analyse du marché de l'électroménager en Algérie

**Tableau N°07: Le climat des affaires en Algérie**

La nature de l'obstacle	Réponses(%)
<b>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

Source: Benabdallah.Y, Op.cit. CREAD.

## 1-2-3- la loi 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>8</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

<sup>8</sup> Voir journal officiel n°9 du 22 février 1995.

## Essai d'analyse du marché de l'électroménager en Algérie

---

ou leur baisse..., etc. Ces pratiques sont également interdites pour les opérateurs détenant une position dominante<sup>9</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 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>10</sup>

---

<sup>9</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.

<sup>10</sup> 8 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.

- « 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'essors équivalents dans la sphère de l'économie réelle »<sup>11</sup>
- 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 loi60.

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.

---

<sup>11</sup> Revue Algérie industrie etudie par la ministre de l'industrie et des mines N°02 Issn 26020-7534 2018 page 04

<sup>12</sup> Idem

## Essai d'analyse du marché de l'électroménager en Algérie

---

- **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 N° 02 : Les caractéristiques du secteur de l'électroménager en Algérie :**

Aujourd'hui, le produit électroménager par son usage, est devenu indispensable et un compagnon quotidien pour tout ménage recherchant plus de confort et du bien-être, continu même de remplir, dans certaines sociétés le rôle de répondre efficacement aux besoins. L'évolution de la consommation résulte, pour l'essentiel, de facteurs tels que : accroissement du pouvoir d'achat, le travail des femmes, l'éclatement de la famille et la qualité accrue des produits. Depuis les années quatre vingt dix, grâce à l'ouverture et à la mobilité des facteurs, le marché algérien est inondé de toute sorte de produits émanant de pays étrangers. Le secteur de l'électroménager en est le plus touché. Plusieurs marques étrangères (Samsung, Fagor Brandt, LG, Arthur Martin, etc) opèrent sur le marché algérien par l'offre de leurs produits. Plusieurs marques locales issues de fabrication étatique (Eniem, Sonaric, Enie, etc.) et de fabrication privée national (starlight, Condor, cobra. etc.) se trouvent également sur le marché algérien.

Ceci démontre à quel point le marché de l'électroménager est concurrentiel. Avec de faibles marges et une technologie de pointe, les parts de marché se rétrécissent car il est difficile de maintenir sa part de marché avec la liberté d'entrée au secteur.

Les innovations se font non seulement par les produits nouveaux, mais aussi par leur qualité, leur confort et la facilité d'utilisation par le consommateur. A cela s'ajoute les prix compétitifs entre les différents produits. Ceci rend compte d'une situation concurrentielle menant vers une performance durable où la maîtrise des coûts n'est pas suffisante. La maîtrise des processus et la mise en place d'une organisation orientée vers la création de plus de

# Essai d'analyse du marché de l'électroménager en Algérie

---

valeur, on est le gain de cause. C'est pour cette raison que nous nous focalisons sur l'étude de ce marché.

## 2-1-1-présentation de l'industrie de l'électroménager :

### a- Définition :

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 microondes, 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, grillepain, 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>13</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 XIXe 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 électroménagers. Ceci était en effet le début de la phase suivante : la consommation de masse.

#### **❖ La consommation de masse :**

---

<sup>13</sup> DELAUNAY.Q « Société industrielle et travail domestique : L'électroménager en France (XIXe -XXe siècle) ». L'Harmattan. 2003.

## Essai d'analyse du marché de l'électroménager en Algérie

---

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 continue 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 :

## Essai d'analyse du marché de l'électroménager en Algérie

---

- La réduction de la consommation d'eau et d'électricité des appareils tout en maîtrisant le prix, voici les exemples suivants <sup>14</sup>: En 2010 l'achat d'un réfrigérateur combiné de classe B représentait 500€ et générait un coût d'usage de 550€ sur 10 ans. En 2018, la consommation d'énergie d'un réfrigérateur combiné A+ 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 2018. En effet les produits électroménagers sont notés de A à G, en fonction de leur performance énergétique. Les avancées technologiques dans ce domaine ont cependant permis de dépasser cette classification : les produits les plus performants sont classés A+ , A++ ,...
- L'introduction des fonctions originales dans les produits, Internet par exemple
- L'introduction des fonctions originales dans les produits, Internet par exemple
- 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.
- 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.

---

<sup>14</sup> <https://www.gifam.fr/histoire/> le 02/11/2020

## Essai d'analyse du marché de l'électroménager en Algérie

---

- 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 l'offre de secteur de l'électroménager en Algérie :**

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

L'ouverture du marché algérien et l'adoption du principe de l'économie de marché, à donner lieu à une dynamique de l'offre et une industrie de l'électroménager de plus en plus mondiale. En effet, l'offre de produit électroménager en Algérie a été affectée par les pôles de compétitivité à l'échelle mondiale, dont les producteurs et exportateurs offrent des produits et services qui visent la demande nationale.

Nous vous présentant ci-dessus, la famille des EM offert sur le marché algérien

L'offre de produits électroménagers en Algérie, qui est à l'origine des producteurs et des importateurs-distributeurs est importante grâce à la diversité de ces opérateurs dans ce domaine.

L'industrie de l'électroménager et de l'électronique a connu, ces dernières années, un regain d'activité grâce aux mesures d'encouragement décidés par l'Etat et l'arrivée de nouveaux opérateurs privés sur le marché. Lesquels n'ont pas manqué d'ingéniosité pour diversifier ce secteur en vue du marché local, les producteurs algériens se projettent, désormais vers l'exportation.

En 2018 933 entreprises actives dans ce secteur, 68 publiques et/ou privées émergent au dispositif CKD/SKD. Avec une production près 5 millions d'appareils tous types confondus, dont 1.4 millions de téléviseurs et près de 1 millions de réfrigérateurs.

# Essai d'analyse du marché de l'électroménager en Algérie

Et près de 100 millions de dollars en 2018 contre 60 millions de dollars en 2017.<sup>15</sup>

**Tableau N°08 : famille des produits**

Catégorie	secteur	exemple
Gros électroménager	cuisson	Cuisinière, four micro-ondes, cuisinière a gaz, plaque de cuisson...etc.
	lavage	Lave linge, lave vaisselle, sèche linge....etc.
	froid	Congélateur, réfrigérateur, climatiseur....etc.
Petit électroménager	Préparation culinaire	Mixeur, cuit vapeur, bouilloire....etc.
	Hygiène et soin du corps	Brosse a dent et hydropulseur, épilateur, rasoir....etc.
	Entretien des soles	Aspirateur, nettoyeur a vapeur...etc.
	Préparation de café	Cafetière, expresso, moulin a café...etc.
	repassage	Fer a repasser, table a repasser..etc

## 2-2-2- Les caractéristiques de la demande :

### 2-2-2-1- 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.

<sup>15</sup> Revue Algérie industrie etudie par la ministre de l'industrie et des mines N°02 Issn 26020-7534 2018 page 05

## Essai d'analyse du marché de l'électroménager en Algérie

---

Une étude de la filière électricité, électronique et électroménager en Algérie estime la taille du marché de l'électroménager à 770 milliards de Dinars<sup>16</sup> en 2018. Mais il faut noter que cette valeur inclut en plus du gros électroménager, le petit électroménager et les produits bruns.

### **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:

- Le revenu : L'amélioration des revenus de certaines catégories socioprofessionnelles 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.

---

<sup>16</sup> Revue Algérie industrie etudie par la ministre de l'industrie et des mines N°02 Issn 26020-7534 2018 page 6

## Essai d'analyse du marché de l'électroménager en Algérie

---

- 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 soumet 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.

### **Section N°03 : Analyse de la dynamique concurrentielle du marché de l'électroménager en Algérie :**

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

#### **3-1 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.

##### **3-1-1 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.

## Essai d'analyse du marché de l'électroménager en Algérie

---

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.

### **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 2018, « le taux d'épargne nationale (31%) est supérieur de plus deux fois au taux d'investissement (25%) ». <sup>17</sup>L'accès au foncier est une autre entrave réelle à l'investissement en Algérie.
- 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

---

<sup>17</sup> <https://www.algerie-eco.com/2018/11/25/banque-algerie-le-taux-depargne-nationale> le 09/11/2020

## Essai d'analyse du marché de l'électroménager en Algérie

---

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.

### **3-2- 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.

#### **3-2-1 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

# Essai d'analyse du marché de l'électroménager en Algérie

---

coordination du produit (ou du service). La maîtrise conduit à créer un avantage concurrentiel ».<sup>18</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.

## **a- 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.

## **b- 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.

## **Section N°04 : Le secteur de l'électroménager en Algérie en chiffre :**

### **4-1 Aperçu sur l'industrie de l'électroménager en Algérie :**

La construction de l'industrie de l'électroménager a débuté en Algérie dans les 70 avec la création de la SONELEC société nationale de fabrication et de montage du matériel électrique.

En 1983, la restructuration organique de cette dernière a donné naissance a plusieurs autres entreprises publiques, aujourd'hui, beaucoup parmi ces entreprises, ont disparu, a l'image de L'ENAPT, PROMETAL, EDIME...etc., mais il en reste toutefois quelques-unes qui continuent d'exister et de ce moderniser, telles que l'ENIM, ENIE, SONARIC.....etc.

---

<sup>18</sup> T.ATAMER ; R.CALORI « Diagnostic et décisions stratégiques ». Edition DUNOD. Paris. 2003. P62.

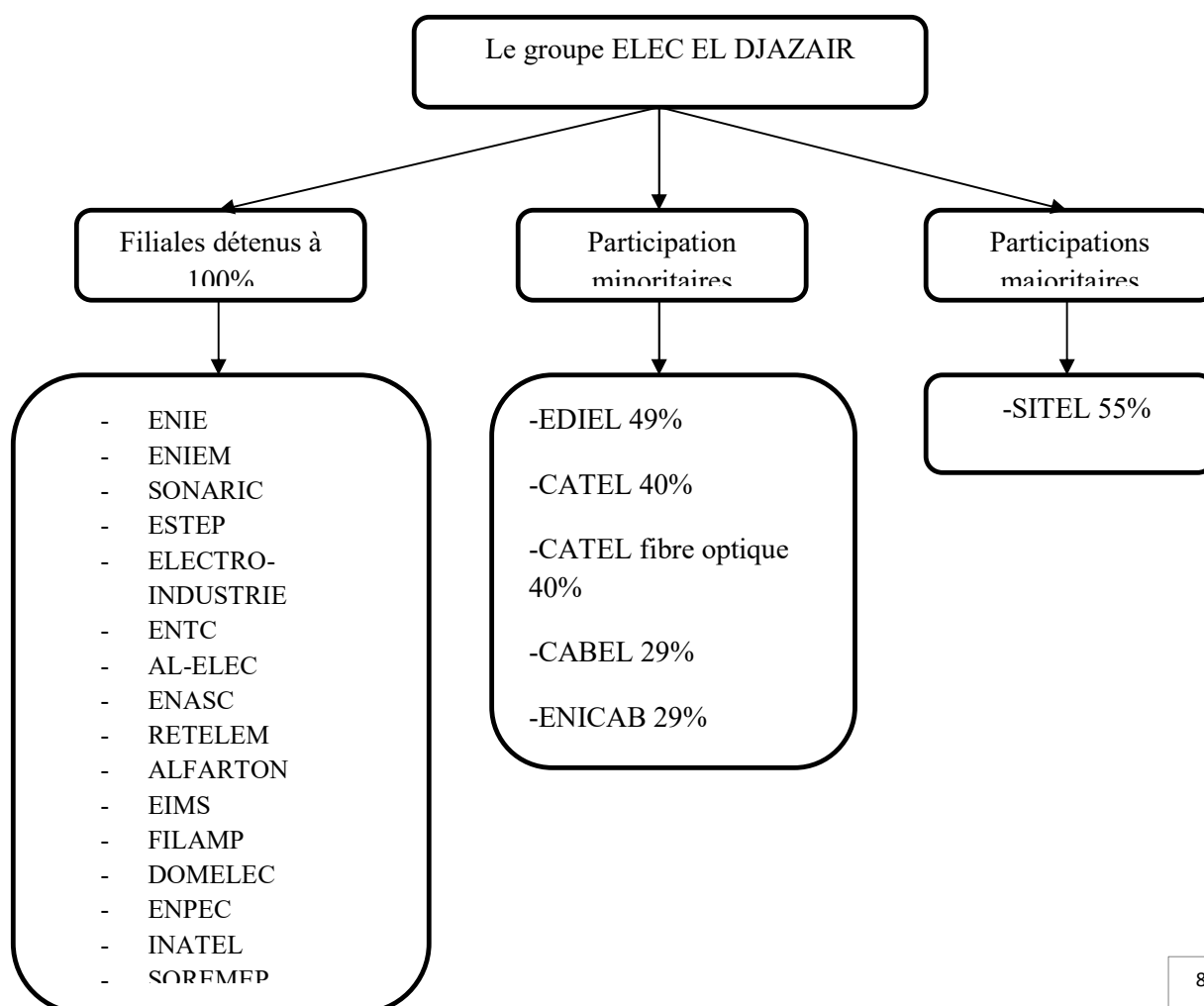
## Essai d'analyse du marché de l'électroménager en Algérie

Le 23 février 2015, le groupe industriel ELEC DJAZAIR a été créé dans le cadre de la restructuration du secteur publique marchand. Doté d'un capital social de 39.750.000.000.00 DA détenu à 100 % par l'ETAT, le groupe ELEC DJAZAIR est constitué de 19 filiales et de 05 joint-ventures, spécialisées dans la production et la commercialisation de produit électronique, appareils électroménagers, produits électrique et de télécommunication.

Ces entreprises peuvent être regroupées dans 07 domaine d'activité, à savoir l'électronique, les appareils domestique et les appareils électrique professionnels ; l'électrochimie, les TELECOM, les services et les câbles manufacturing.

- Plus exactement 933 entreprises actives dans ce secteur, dont 68 publiques et/ou privées émergent au dispositif CKD/SKD
- Prés de 5 millions d'appareils tous type confondus en 2017 dont 1,4 million de téléviseurs et prés de 1 million de réfrigérateurs.
- Prés de 100 millions de dollars en 2018 contre 60 millions de dollar en 2017 ce qui fait 70 % de plus par rapport à l'année 2017

### Présentation de groupe ELEC DJAZAIR



Source : REVUE\_ALGERIE\_INDUSTRIE\_V-FR-2.pdf

## 4-2 Etat actuel du marché de l'électroménager en Algérie :

Il nous a été extrêmement difficile de trouver dans la littérature des données récentes et synthétiques sur l'état actuel du marché Algérien de l'électroménager, Les entreprises ont refusé de nous communiquer leur volume de ventes et leur chiffre d'affaire, Nous nous sommes malheureusement contentés des données partielles retrouvées à partir de nos recherches sur le net.

Le marché national de l'électroménager a connu une forte concurrence, notamment le réfrigérateur et la cuisinière, c'est une concurrence de prix mais pas de qualité.

Le marché est représenté par seulement 13 % d'entreprises publiques et 87 % d'entreprises privées.

Sur une cinquantaine de marques qui ont été créées durant la période 2005-2006 le marché national a vite connu une décantation en 2008-2009 et où seuls huit principaux concurrents demeurent .Les grandes marques et les moins grandes.

Le Marché Algérien n'est ni monopolistique, ni oligopolistique, mais proche de la concurrence pure et parfaite, les entreprises disposent d'une marge de manœuvre (possibilité d'agir sur le marché) plus ou moins grande pour fixer des prix. Il se caractérise par son dynamisme, sa volatilité. Il est très sensible au prix, à l'effort commercial. Il subit l'influence de l'innovation technologique.

Les deux tendances du marché Mondial et Européen de l'électroménager constatées il y a quelques années, se retrouvent fortement en Algérie : la tendance écologique : innovation technologique pour des appareils à basse consommation énergétique (et la décision d'étiquetage de consommation énergétique sur les appareils récente en Algérie) ; le haut de gamme chez des multinationales comme HAIER ou BEKO.

### a- produit :

Presque tout les produits ce trouve sur le marché de l'électroménager algérien, produits de qualité de haute gamme ou de basse gamme de tous pays et de toute multinationale, nous trouvons des produits de contrefaçon

## Essai d'analyse du marché de l'électroménager en Algérie

---

### a- La production :

Plusieurs entreprises offrent des produits de qualité, que ce soit du petit ou gros électroménager en Algérie. Plusieurs ou la casé totalité de ses entreprise font de l'assemblage des pièces dit SKD/CKD importé a partir d'Italie, d'Espagne, de Turquie de chine ....etc, puis ils vendent leur produit et d'autre ils importent puis ils vendent. L'ENIEM et Condor electronics toutes les deux considérer comme leader dans ce marché avec des part de marché très importante

Récemment le ministre de l'industrie à déclarer que le taux t'intégration doit atteindre les 70%, ce qui mis la production national face une menace potentiel.

Voici quelque entreprise qui intervient sur le marché algérien de l'électroménager :

**ENIEM** : c'est une entreprise publique économique de droit algérien constituée le 02 janvier 1983, mais qui existe depuis 1974 sous tutelle de l'entreprise SONELEC. Son siège social se situe au chef lieu de la Wilaya de tizi-ouzou. Les unités de production froid, cuisson et climatisation sont implantées a la zone industrielle aissat Idir de Oued-Aissi. ENIEM est leader de l'électroménager en Algérie, elle possède des capacités de production et une longue expérience dans le domaine de fabrication et le développement dans les différentes branche de l'électroménager.

**Samsung Home Appliance** : lancée en 2006, la société par action SAMHA HOME APPLIANCE et le représentant officiel et exclusif de la marque Samsung Electronics pour les produits électroménagers et fabrique des appareils électroménagers et des appareils audiovisuels. Dans son usine de Sétif, elle emploie plus de 1800 travailleurs et sa gamme de produits comprend des réfrigérateurs, des climatiseurs, des machine a laver et des téléviseurs couleur.

**Condor Electronics** : ou tout simplement Condor, est une entreprise algérienne spécialisée dans l'électronique, l'électroménager et le multimédia, qui fait partie du groupe Benhamadi. Elle est implantée dans la zone industrielle de la ville de Bordj Bou Arréridj.

En plus de la commercialisation de ses différents produits sur le territoire algérien, où la société est leader avec 35 % du marché de l'électroménager et 55 % des mobiles, Condor vise un taux d'export de 80 % de sa production vers 35 pays (dont la France, la Jordanie,

## Essai d'analyse du marché de l'électroménager en Algérie

---

la Mauritanie, le Bénin, le Sénégal ou encore la Tunisie). Tournée majoritairement vers les consommateurs, l'entreprise s'est également ouverte vers la réalisation de solutions BtoB comme l'éclairage de grandes infrastructures ou la gestion centralisée de climatisation.

Condor participe régulièrement à des salons sur les technologies de l'information et l'électronique en général, tels que le CeBIT, l'IFA, et le MWC.

**Brandt :** La marque Brandt couvre une gamme très large d'appareils électroménagers : lave-vaisselle, lave-linge, sèche-linge, réfrigérateurs, congélateurs, caves à vin, cuisinières, fours, hottes, fours à micro-ondes, et s'est également diversifiée dans le petit électroménager, avec des bouilloires, grille-pain, centrifugeuses

Le complexe de Sétif, d'une superficie de 95 000 m<sup>2</sup>, qui a nécessité un investissement de 250 millions d'euros, produit annuellement, à partir du premier trimestre 2017, huit millions d'appareils dont le taux d'intégration sera de 70 à 80 %. Il emploie dans un premier temps 4 000 salariés. Il est en mesure de produire annuellement 500 000 appareils de haut de gamme (téléviseurs, cartes électroniques lave-linge, cuisinières et climatiseurs) dont 90 % sont destinés à l'exportation ; avec cette usine, le groupe Cevital compte devenir le plus grand exportateur d'électroménager d'Europe et de la région MENA

**LG :** gère deux usines à Tébessa d'assemblage électronique et électroménager. Ce concentre sur les produits haut de gamme. Les deux usines produisent 20 000 unités par an et emploient 700 personnes en 2005. Effort de positionnement en haut de gamme.

## Essai d'analyse du marché de l'électroménager en Algérie

**Détails sur ces entreprises :** aperçu générale sur quelque entreprise qui activent sur le marché algérien de l'électroménager

**Tableau N°09 : Detaille sur ces entreprises :**

	ENIEM	Condor electronics	Samsung home Appliance	lg	Brandt
Nature de l'entreprise	Producteur prestataire	Producteur distributeur importateur	Producteur importateur	distributeur	Producteur distributeur importateur
Capital social en DA	10279800000 en 2020	2450000000 en 2019	7 milliard en 2008	-	250 million euro en 2017
Filiales et groupe	Holding Elec el djazair	-	Civital	-	-
registre de commerce	15/00-0043191B99	02B0462772	06B0973800	-	-
Forme juridique	SPA	SPA	SPA	SARL	SPA
régime	EPE	privé	privé	privé	privé

### 4-3 Le crédit a la consommation en Algérie

L'arrêté interministériel fixant les conditions et modalités d'offres en matière de crédit à la consommation a été publié au Journal officiel n°1 de l'année 2016. Signé par les ministres, respectivement, des Finances, de l'Industrie et des mines et du Commerce, le texte de six articles fixe notamment la liste des biens éligibles au crédit à la consommation, composée de sept catégories de produits.

Sont éligibles au crédit à la consommation "les biens fabriqués par des entreprises exerçant une activité de production sur le territoire national et qui produisent ou assemblent en Algérie des biens destinés aux particuliers", note l'article 1 de l'arrêté.

## Essai d'analyse du marché de l'électroménager en Algérie

---

Les entreprises "désirant adhérer à ce dispositif doivent se rapprocher d'une banque de leur choix pour l'accomplissement des formalités nécessaires au crédit à la consommation", précise le texte.

L'octroi du crédit à la consommation est "conditionné par la présentation d'une facture établie au nom du bénéficiaire, accompagnée d'une attestation délivrée par l'entreprise exerçant une activité de production sur le territoire national, attestant que le bien objet de la demande de crédit est produit ou assemblé en Algérie".

L'arrêté souligne que "la liste des biens éligibles est actualisée, en tant que de besoin, sur la base des demandes émanant des entreprises et validée par un comité interministériel (finances, industries et mines et commerce) qui sera institué à cet effet."<sup>19</sup>

La liste des activités et gammes de produits éligibles au crédit à la consommation se compose de:

-Activité de fabrication d'appareils électriques et électroménagers: Téléviseurs, vidéo, son et mp3, appareils photos et caméscopes, chauffages, climatiseurs, réfrigérateurs, équipements de cuisine domestique, équipements de lavages domestiques et petits électroménagers

-Activité de fabrication des téléphones, tablettes et smartphones : Téléphones, téléphones cellulaires et tablettes

-Activité construction de véhicules automobiles et motocycles de moteurs thermiques: Voitures particulières de tourisme et Cycles et tricycles à moteur

-Activité de fabrication de machines de bureau et de traitement de l'information: Ordinateurs, autres équipements informatiques et accessoires

-Activité de fabrication industrielle d'ensembles d'ameublement en bois à usage domestique: Meubles, ensembles de mobiliers et d'accessoires en bois ou associés à d'autres matières, à usage domestique.

-Activité des textiles et cuirs: Tissu d'ameublement, tapisserie, moquette et literie

-Activité des matériaux de construction: céramique et céramique sanitaire.

---

<sup>19</sup> <https://www.commerce.gov.dz/credit-a-la-consommation> vue le 12/11/2020 à 14:30

## 4-4 Le consommateur algérien

### a- Profil du consommateur algérien :

La population en Algérie est relativement jeune, même si la part des personnes âgées augmente. L'âge médian est de 28.1 ans, en hausse d'environ 3 ans par rapport à il y a 10 ans. Il y a 45.5% de personnes de moins de 24 ans, 42.2% de 25 à 55 ans et 12.3% de plus de 55 ans. Le taux de croissance démographique en 2018 est de 1.7%. En moyenne, il y a 6.12 personnes par ménage, un chiffre relativement élevé. Les femmes représentent 49,4% et les hommes 50.6% de la population. 71.3% des Algériens vivent en zone urbaine. La partie nord, proche du littoral, est plus dense que le centre et le sud du pays. Les villes principales sont Alger, Oran, Constantine et Annaba. Le niveau d'éducation en Algérie est estimé comme l'un des plus mauvais dans le monde selon l'OCDE. Il existe 17% d'analphabètes, et 82% des adultes n'ont pas dépassé le niveau secondaire. Cependant, le nombre d'étudiants inscrit en cycle universitaire augmente.<sup>20</sup>

### b- Le pouvoir d'achat :

Le PIB par habitant PPA en Algérie est d'environ 486 044 dinars (4 123 dollars), un niveau relativement faible. Le salaire annuel moyen quant à lui est de 478 800 dinars. En 2018, le pouvoir d'achat dans le pays a baissé. Les dernières données disponibles pour la consommation privée publiées par Moody's datent de 2016, et cette dernière était en nette augmentation. L'indice de Gini sur les inégalités de revenu est de 27.6, un chiffre toutefois à prendre avec précaution car datant de 2011. En 2017, alors que les inégalités avaient jusque là diminué, se sont de nouveau creusées. Le "gender gap index" est estimé à 0.6052

### c- Le comportement du consommateur

En Algérie, il est difficile de dire que le pays est une société de consommation. Généralement, la consommation est déterminée par le prix, étant donné que l'organisation des dépenses est importante. Les achats sont souvent réalisés auprès de petits détaillants, même si les supermarchés se développent. Toutefois dans les grandes villes on peut trouver des centres commerciaux. Environ 66% de la population a confiance dans le futur de l'économie, cependant les tensions politiques et sociales liées aux élections pourront affecter ce chiffre. Le commerce en ligne se développe et les consommateurs sont de plus en plus attirés par des

---

<sup>20</sup> <https://www.commerce.gov.dz/credit-a-la-consommation> vue le 12/11/2020 à 15:44

## Essai d'analyse du marché de l'électroménager en Algérie

---

moyens d'achat plus simple et plus rapide. Toutefois, les paiements en ligne sont encore délaissés au profit des paiements en liquide réalisés après la commande. En règle générale, les consommateurs sont ouverts aux produits internationaux. Cependant, le gouvernement a lancé une campagne pour promouvoir les produits locaux.

En termes de fidélité, même si l'image de marque peut être un important déterminant d'achat, les consommateurs sont prêts à aller ailleurs si le prix est plus juste. Environ 50% de la population a internet et est active sur les réseaux sociaux. Cependant, les décisions d'achat sur les réseaux ne sont pas aussi développées qu'en Europe ou aux Etats-Unis

### **d- Le recours au crédit a la consommation**

Les paiements en Algérie se font majoritairement en liquide, cependant, l'utilisation des cartes de débit se développe. Les crédits aux ménages ont augmenté de 11% entre 2011 et 2018, grâce à une loi autorisant les crédits à la consommation. Les crédits aux ménages ont atteint 716,4 milliards de dinars en juin 2018. La majorité des crédits aux ménages concernent des prêts hypothécaires (pour le logement), mais les crédits à la consommation se développent. Ils servent principalement à l'achat d'électroménager, de mobilier et d'automobiles. Les crédits à la consommation devraient continuer à croître en Algérie grâce à la nouvelle loi autorisant ces derniers. Les banques capitalistes et islamistes offrent ces crédits. Cependant, la réglementation est stricte, et ne concerne que les biens produits par une entreprise exerçant son activité de production en Algérie.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup><https://www.btrade.ma/fr/observer-les-pays/algerie/approcher-consommateur> vue le 12/11/2020 a 16h

## Essai d'analyse du marché de l'électroménager en Algérie

### 4-5 Quelques statistiques sur la consommation de l'énergie en Algérie :

**Tableau N°10 : consommation d'énergie en Algérie**

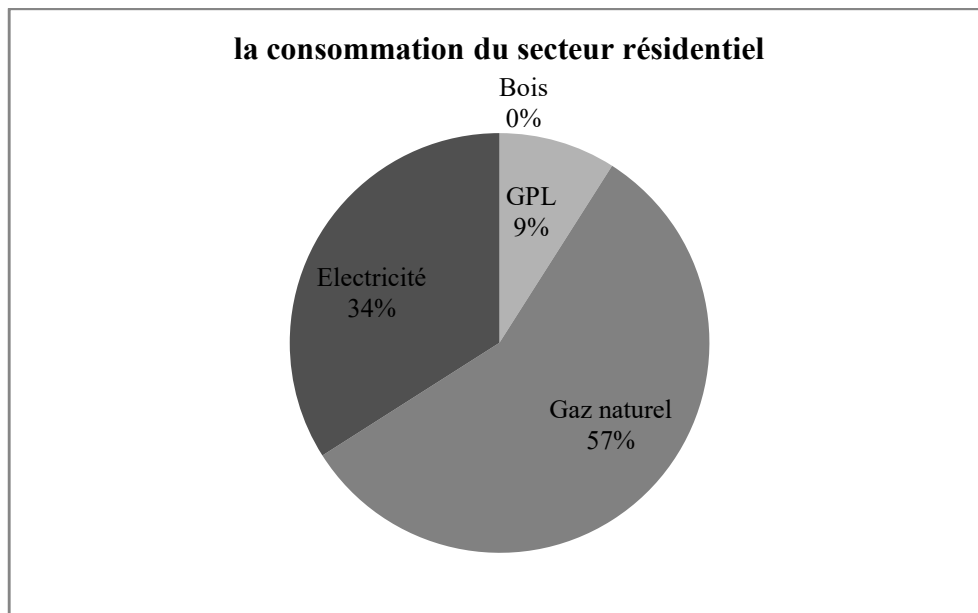
consommation final d'énergie en Algérie 2018			
Par secteurs		Par produits	
Secteurs	Statistiques	Produits	Statistiques
Résidentiel	36%	GPL	6%
Agriculture	1%	électricité	29%
Autres	9%	Gaz naturel	33%
Transport	32%	Autres	0%
Industrie et BTP	22%	Produits pétroliers	32%
Total	100%	Total	100%

**source :** www.organisation national des statistique vue le 13/11/2020 a 14h

D'après ce tableau les consommateurs algériens utilisent en grande partie les produits qui fonctionnent avec du Gaz naturel et d'électricité tous les deux représentent 62% de la totalité

36% de cette énergie est consommée dans les foyers algériens ce qui montre que les algériens utilisent beaucoup de produits de l'électroménager

**Figure N°010: la consommation d'énergie du secteur résidentiel<sup>22</sup>**



La Consommation de l'énergie électrique dans les ménages est tirée par la consommation des équipements électriques utilisés dans les ménages notamment : les climatiseurs, Les réfrigérateurs, L'éclairage, Les lave linge, Les téléviseurs, Les ordinateurs, Les Smartphones et Autres (micro onde, fer à repasse, four électrique, etc.)

Si certains agissent sur la consommation globale des ménages par leur consommation unitaire (réfrigérateur, climatiseur, four, lave linge) d'autres par leur nombre qu'ils représentent (téléviseurs, ordinateurs,).

#### **4-6- la substitution aux importations :**

La transition à l'économie de marché, l'ouverture du marché algérien de l'électroménager à la concurrence des produits étrangers importés, à rendu la pérennité des opérateurs nationaux de plus en plus difficile.

Les importations de produits finis qui constituent un circuit de distribution à l'international, contribuant à la satisfaction de la demande locale, les importations de matières premières et pièces de rechanges, qui mettent à la disposition des producteurs nationaux la majorité des matières premières et des composants qu'ils utilisent dans leurs processus de production (cas des tôles, technologies, produits en CKD et SKD...). Les

<sup>22</sup> source : [www.organisation](http://www.organisation) national de statistique vue le 13/11/2020 a 15 :32

## Essai d'analyse du marché de l'électroménager en Algérie

importations de produits finis ont assurés un rôle important dans le développement du comportement du consommateur de produits électroménagers en Algérie, ces produits sont importés en l'état et mis directement à la disposition du consommateur qui réjouisse des performances techniques de ces produits (valeur d'usage). Cette ouverture à la concurrence internationale, à permet aux consommateurs algériens d'être de plus en plus exigeant.

Le tableau ci-dessus fait une représentation globale, car elles incluent aussi bien les produits finis destinés à être consommés en l'état :

**Tableau N° 11 : Evolution des importations globales de quelques produits électroménagers.**

Année	Appareils de Réfrigération			%	Appareils de conditionnement de l'air			%	Appareils de cuisson et de chauffe plats			%
	Quantité	Valeur DZ	Valeur USD		Quantité	Valeur DZ	Valeur USD		Quantité	Valeur DZD	Valeur USD	
2012	4458949	8226072	106061	/	14065570	17231951	225945	/	234042	3154960	40678	/
2013	72888	820007	10329	-90%	1492730	7707168	897082	-55,2%	78047	88648	1117	-97,1%
2014	77 275	843 075	10 464	2,8%	403 607	6 531739	81 071	-15,2%	152 315	78 048	968	-11,95%

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

L'analyse du tableau durant les trois années de 2012 à 2014, fait ressortir des évolutions des importations qui diffèrent en fonction du produit considéré et des diverses décisions prises de la situation économique du pays, cette analyse peut se faire sur deux périodes:

**2012 :** Pour les appareils de réfrigération, les appareils de cuisson et de chauffe plats et les appareils de conditionnement de l'air ont enregistrés des importations importantes en quantité et en valeur, cela s'explique par l'importance de la demande intérieure aux produits importés avec des performances techniques (réfrigérateurs NO-FROST, climatiseurs R410 propre).

**2013 /2014 :** cette période à enregistrée des baisses considérables par rapport à 2012, -90% pour les appareils de réfrigération, -55% en 2013 et -15% en 2014 pour les appareils de conditionnement de l'air, et -97% en 2013 et-12% en 2014pour les appareils de cuisson et de chauffe plats, cela s'explique par la volonté du pays d'arrêter les importations et de

## Essai d'analyse du marché de l'électroménager en Algérie

---

promouvoir la fabrication et le montage local, le développement de cette industrie avec des taux d'intégration satisfaisants, de freiner le transfert de la devise surtout dans les moments de crise financière qui inonde le pays.

Il faut noter que l'absence d'un système de normalisation et du contrôle des services du commerce et l'insuffisance du contrôle douanier ont contribué à la prolifération de produits d'origines diverses. Ceci constitue un obstacle devant toute étude pour estimer la taille réelle de ce marché de l'électroménager

### **Conclusion :**

La principale mutation qu'a connue l'industrie de l'électroménager en Algérie consiste en 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, de technologies et des clients finaux dont le pouvoir devient de plus en plus important.

A travers notre étude qui portait sur l'industrie de l'électroménager en Algérie, nous avons constaté que le consommateur algérien a tendance à utiliser beaucoup plus les produits qui fonctionnent avec du gaz et d'électricité et la plus grande partie, sont des produits qu'on trouve dans les foyers.

## Chapitre VI

### **L'innovation comme facteur clé de la compétitivité Cas ENIEM**

# L'innovation comme facteur clé de la compétitivité Cas ENIEM

---

## Introduction

Avec l'ouverture de l'économie nationale, l'Algérie est passé de l'économie planifiée à l'économie de marché. Cette mutation à engendrer plusieurs changements et elle a fait paraître plusieurs contraintes aux entreprises.

En effet l'entreprise pour quelle soit performante et efficace sur un marché, l'entreprise doit adopter des nouvelles techniques de gestion et de production.

L'entreprise doit répondre à la demande et les attentes de leurs clientes.

Depuis les années 90 l'ENIEM et avec l'ouverture de marché et la présence de multinationale, L'ENIEM fait face à une forte et rude concurrence.

Comme l'innovation est concéderai comme facteurs clés de la compétitivité, l'ENIEM a joué sur ce facteur a fin d'adapter a l'évolution du marché.

L'objectif de ce dernier chapitre est d'essayer d'analyse l'environnement dans lequel l'entreprise évolue, ce chapitre est composer de trois sections, la première section est consacré a la présentation de l'entreprise d'accueil, tandis que la deuxième section portera sur la représentation de la concurrence au sein de l'ENIEM, enfin la dernière section abordera l'innovation comme facteur clé de la compétitivité ( dont on parlera sur l'innovation de la cuisinière 6520 luxueuse ENIEM) .

## Section 01 : Présentation général de l'entreprise ENIEM

Avec ses quarante (40) ans d'expérience, l'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM) a pu construire une image de marque prouvée et une notoriété reconnue. Face aux enjeux économiques, l'ENIEM a mis en œuvre et a développé un système de management qualité basé sur l'amélioration continue dont l'objectif principal est d'accroître la satisfaction client.

En 2013, elle s'est vue décernée le prix algérien de la qualité, récompensant tous les efforts qu'elle a entrepris pour la satisfaction des clients et aussi la qualité de la gestion et la performance globale. ENIEM est la première entreprise en Algérie à être certifiée : « ISO 9001/2008 QUALITÉ et ISO 14001/2004 ENVIRONNEMENT ».

L'ENIEM est une entreprise Publique de droit Algérien constituée le 02 janvier 1983 suite à la restructuration de SONELEC, elle est transformée juridiquement en société par

## L'innovation comme facteur clé de la compétitivité Cas ENIEM

action le 08 octobre 1989. Son capital social est de 10.279.800.000 DA qui est détenu en totalité (100%) par le groupe «ELEC EL DJAZAIR» Issu de la transformation par fusion-absorption des ex-Sociétés de Gestion des. Participation de l'Etat INDELEC.

### **1-1 La création de l'entreprise :**

La création de l'entreprise ENIEM s'est faite par étapes successives, à savoir

- a- De 1970 à 1973, le premier plan quadriennal a favorisé un contrat « produit en main» entre l'État algérien et un groupe d'entreprise Allemandes, ce qui a permis : la naissance de la Société Nationale de fabrication et de Montage Électrique et Électronique (SONELEC).
- b- En 1977, la date est marquée par la production de réfrigérateur« petit modèle » par l'entreprise SONELEC. Dans la même période, l'entreprise a réalisé plusieurs projets de développement, soit par l'extension de son activité à d'autres produits soit par l'acquisition de nouveau équipement.
- c- . En 1983, l'entreprise SONELEC a été touchée par le processus de réformes économiques engagées par les pouvoirs publics, entre autres, l'autonomie des entreprises publique économiques.

Par conséquent, la naissance de l'entreprise ENIEM remonte au 2 janvier 1983 par le décret N°83-19-1983 suite à la restructuration de la Société Nationale de fabrication et de montage du Matériel Électrique et Électronique(SONELEC).

Juridiquement, L'ENIEM a été transformée en société par actions et fût dotée de tous les organes de gestion et de contrôle (assemblée générale, conseil d'administration et conseil de direction). Aujourd'hui, sa production s'étend à tous les modèles de réfrigérateurs, cuisinières, climatiseurs. Les lampes électriques sont fabriquées par la filiale Filamp » de MOHAMMADIA et les produits sanitaires par la filiale EIMS de KHEMIS MILIANA.

### **1-2 La localisation de l'entreprise ENIEM :**

La superficie occupée par l'entreprise ENIEM représente 54 ha ou elle occupe les sites suivants:

- Le Boulevard Stiti Ali dans le chef-lieu de Tizi-Ouzou où se trouve direction générale.
- La zone industrielle Aissat Idir de Oued-Aissi distante de 7 km du chef-lieu de wilaya où se trouvent:

## L'innovation comme facteur clé de la compétitivité Cas ENIEM

---

a. L'Unité Commerciale(UC)

b. L'Unité de Prestations Techniques(UPT)

- La zone industrielle de Mohammadia située dans la wilaya de mascara o trouve la filiale FILAMP.

- La zone industrielle de Miliana située dans la wilaya d'Ain-Defla o trouve la filiale sanitaire EIMS.

### 1-3- La mission principale de l'ENIEM :

Les missions principales de l'ENIEM sont la conception, le développement, la fabrication, l'assemblage et la commercialisation des produits électroménagers, ainsi que la prise en charge de la fonction service après vente. L'ENIEM est organisée selon le schéma hiérarchico-fonctionnelle « staff and line » autour de ses activités principales à savoir :

- Le froid
- La cuisson
- La climatisation
- Le lavage
- Et chauffage

Elles sont mêmes structurées en centre de profits. Ses effectifs arrêtés au 30/09/2017 sont de 1718 travailleurs, filiales non comprises. Le chiffre d'affaires réalisé durant l'exercice 2013 est de 5798 MDA. L'ENIEM dispose de trois (03) unités de fabrication spécialisées, d'une (01) unité de prestations techniques, d'une (01) unité commerciale ainsi que de deux (02) filiales dont le capital est à 100% ENIEM.

**Filiale LAMPES** désignée par abréviation « FILAMP », elle est implantée dans la zone industrielle de Mohammedia dans la wilaya de mascara, son capital social est de 986.000.000 DA, elle est spécialisée dans la fabrication des lampes d'éclairage domestique ainsi que les lampes de réfrigérateur

**Filiale SANITAIRE** désignée par abréviation « EIMS » (Entreprise Industrielle de Matériels Sanitaires) sise à Miliana dans la wilaya d'AIN DEFLA. Son capital social est de 485.000.000 DA. Elle est spécialisée dans la fabrication et le développement des produits sanitaires (baignoires, Lavabos, Eviers de cuisines, et receveurs de douches).

# L'innovation comme facteur clé de la compétitivité Cas ENIEM

---

## **1-4 Le Développement de l'ENIEM :**

L'ENIEM, à l'écoute de son marché a entrepris une série d'actions de développement visant à répondre aux exigences des consommateurs.

### **1-4-1 Garantie et services après-ventes :**

La garantie et le service après vente (SAV) des produits fabriqués et vendus par ENIEM sont pris en charge par le réseau SAV composé de 200 agents réparateurs agréés implanté à travers le territoire national. Ce service n'est pas seulement assuré pour s'inscrire en conformité avec la loi relative à la protection du consommateur mais aussi, dans le souci de satisfaire la clientèle et surtout pour suivre le comportement de nos produits chez l'utilisateur.

### **1-4-2 La sous-traitance :**

L'ENIEM dispose d'ateliers spécialisés qui lui permet d'assurer la sous-traitance dans différents domaines de fabrication de pièces mécaniques, d'outils de découpe, d'emboutissage, d'injection plastique et des essais de produits dans ses laboratoires.

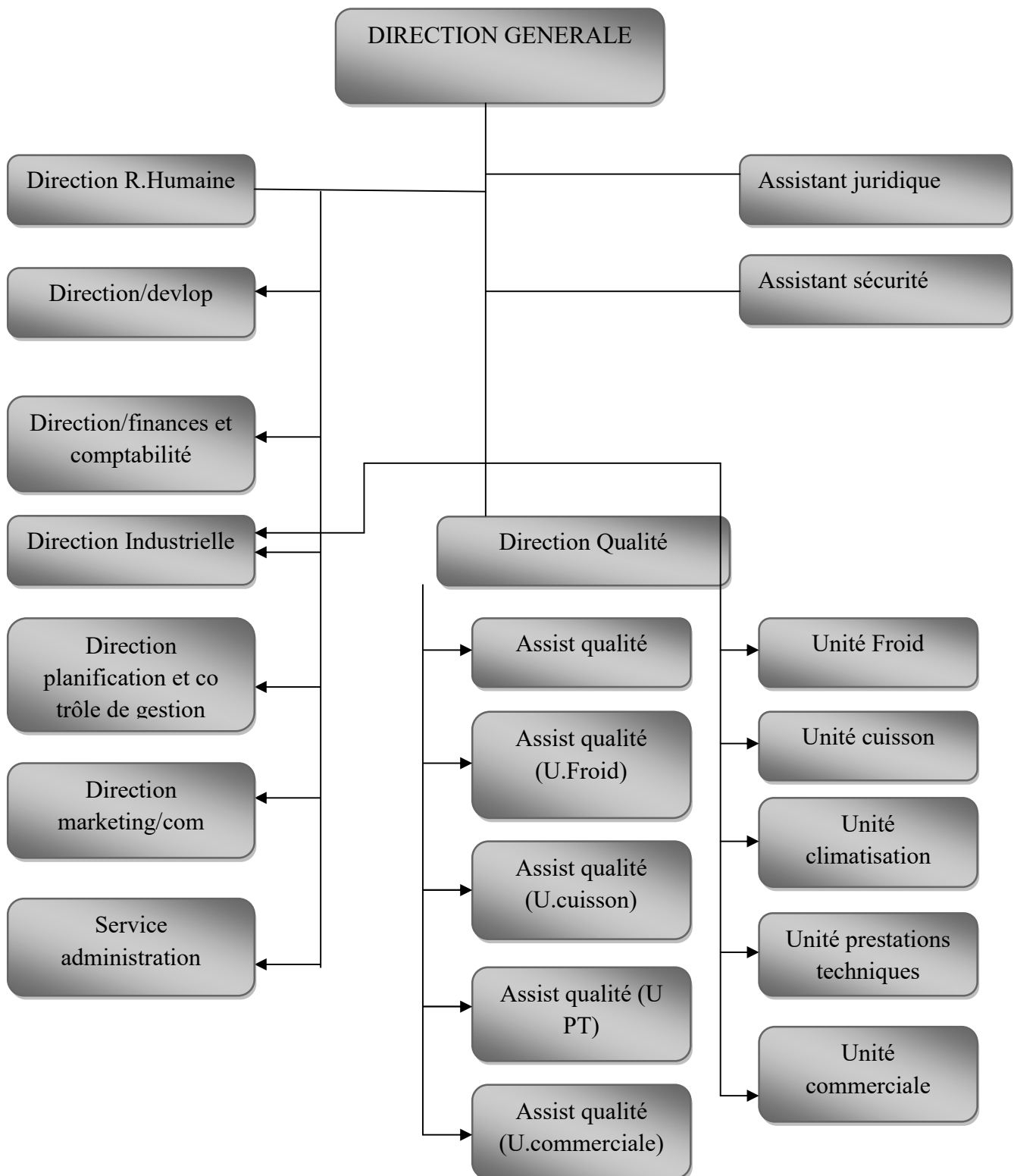
## **1-5- L'organisation de l'entreprise ENIEM :**

La structure organisationnelle de l'entreprise ENIEM est de nature hiérarchico-fonctionnelle qui se caractérise par: L'autonomie et la décentralisation des différentes unités (unités et filiales de production) qui composent la structure de l'entreprise.

L'organisation de l'ENIEM a connu une évolution avec le développement de sa gamme d'activité. La structure de l'ENIEM dans sa configuration actuelle se compose comme

# L'innovation comme facteur clé de la compétitivité Cas ENIEM

Figure N°11 : La structure de l'ENIEM



Source : Département de l'unité commerciale, ENIEM

# L'innovation comme facteur clé de la compétitivité Cas ENIEM

## **1-5-1- Direction Générale :**

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

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

La direction générale de l'entreprise est assurée par un président directeur générale d'une équipe de cadres dirigeants ayant chacun la charge des directions fonctionnelles suivantes:

## **1-5-2- Direction de la planification et contrôle de gestion :**

Cette direction est le tableau de bord de l'entreprise, sa mission est de bien planifier toutes les activités de l'entreprise et à faire des contrôles de gestion.

## **1-5-3- Direction qualité :**

Cette direction met en place un processus de certification aux normes et un système de management de la qualité qui est d'une façon continue pour garantir des produits de qualité.

## **1-5-4- Direction des ressources humaines :**

Cette direction s'occupe de la bonne gestion des ressources humaines, de former le nouveau personnel recruté, des mutations qui s'effectuent au sein de l'entreprise...etc.

## **1-5-5- Direction des finances et comptabilités :**

Elle est considérée comme le portefeuille de l'entreprise, elle s'occupe des finances et la comptabilité de l'entreprise ENIEM.

## **1-5-6- Direction de développement et partenariat:**

Cette direction vise à développer, à innover et à investir dans de nouveaux produits. Elle vise aussi à rechercher des partenaires qui contribuent au bon développement de l'ENIEM.

## **1-5-7 Direction marketing :**

La mission de cette direction est la distribution et l'exploitation des produits ENIEM, la vente et le service après-vente.

## **1-5-8- Direction industrielle :**

Elle regroupe cinq unités de production: L'unité froid, l'unité cuisson et l'unité climatisation.

### **1-5-8-1- L'unité froide :**

Cette usine implantée à l'est de Tizi-Ouzou. Elle est de loin l'unité la plus importante du point de vue effectif « 1880 travailleurs, elle produit plusieurs modèles de réfrigérateurs et congélateurs ».

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

#### **B- Activités :**

- transformation de la tôle
- traitement et revêtement de surface (peinture, plastification)
- injection plastique et polystyrène
- fabrication de pièces métalliques (condenseur, évaporateur)
- isolation
- thermoformage
- assemblage

### **1-5-8-2- l'unité cuisson :**

Implantée sur le même site que l'unité froid, L'unité CUISSON est spécialisée dans la fabrication de différentes cuisinières. Les modèles fabriqués sont des cuisinières tout gaz 4 Feux en tôle inox et en tôle émaillée et des cuisinières 5 Feux en tôle émaillée.

#### **a- Missions :**

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

### **b- Activités :**

- Transformation de la tôle
- Traitement et revêtement de surface (Émaillage zingage, chromage)
- Assemblage de cuisinières.

### **1-5-8-3 unité climatisation :**

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

### **a- Missions :**

L'unité CLIMATISATION est spécialisée dans la fabrication de différents climatiseurs et armoires de climatisation en plus de ses produits elle fabrique aussi la machine à laver, le chauffe-eau et le radiateur à gaz naturel

### **b- activités :**

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

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

- études/méthodes de fabrication.
- Achats.
- contrôle (réception, en cours de fabrication, final).
- stockage (magasin, atelier).
- Maintenance.
- sécurité industrielle.

### **1-5-8-4- Unité prestation techniques :**

L'unité PRESTATION TECHNIQUE assure les fonctions de soutiens aux unités de production ainsi qu'à l'unité commerciale. Doté d'une solution logicielle CAO 3D SolidWorks, le bureau d'engineering est composé d'une équipe d'ingénieurs et techniciens dynamiques expérimentés qui assurent et développent des moyens de production pour

## L'innovation comme facteur clé de la compétitivité Cas ENIEM

---

l'entreprise avec un effectif de quatre cent cinquante-neuf (459) travailleurs. elle est chargée de la gestion :

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

### **a- Missions :**

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

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

### **b- Activités :**

- Conception et réalisation des outils/moules.
- réalisation (usinage) de diverses pièces.
- étalonnage/vérification des instruments de mesure.
- production d'énergies et des fluides.
- entretien des bâtiments.
- fabrication de palettes (menuiserie).
- - neutralisation des rejets industriels avant évacuation vers l'oued
- transport marchandises.
- surveillance du site.

### **1-5-8-5- Unité commerciale :**

L'unité COMMERCIALE assure la distribution des produits ENIEM, fabriqués dans les ateliers des unités de production, sur le marché national et international (exportation) et assure aussi le service après vente par ses propres moyens et à travers ceux du réseau d'agents agréés réparateurs implantés à travers tout le territoire national.

# L'innovation comme facteur clé de la compétitivité Cas ENIEM

---

## **a- Missions :**

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

## **b- Activités :**

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

## **1-6- Présentation de l'unité commerciale :**

L'unité commerciale de l'entreprise ENIEM assure la distribution des produits fabriqués dans les ateliers des unités de production, sur le marché national et international (exploration). Elle assure aussi le service après-vente par ses propres moyens grâce au réseau d'agents agréés réparateurs implantés à travers le territoire national.

### **1-6-1- Définition de l'unité commerciale :**

C'est une unité qu'est implantée dans la zone industrielle d'Oued Aissi wilaya de tizi OUZOU. Elle est chargée de la commercialisation des produits de l'entreprise et du service après-vente.

#### **1-6-1-1 ses missions :**

Les missions de l'unité commerciale de l'ENIEM se résument en deux volets, à savoir:

- Sa mission est la commercialisation des produits fabriqués par les différentes unités de production.
- Et la prise en charge de la garantie et le SAV des produits vendus.

#### **1-6-1-2- Ses Activités :**

- Marketing (études de marché et plan marketing)
- Vente (à travers ses moyens propres et un réseau d'agents distributeurs).
- Service après-vente.
- Gestion des stocks des produits finis des produits ENIEM.
- Et la distribution et l'exportation des produits ENIEM.

# L'innovation comme facteur clé de la compétitivité Cas ENIEM

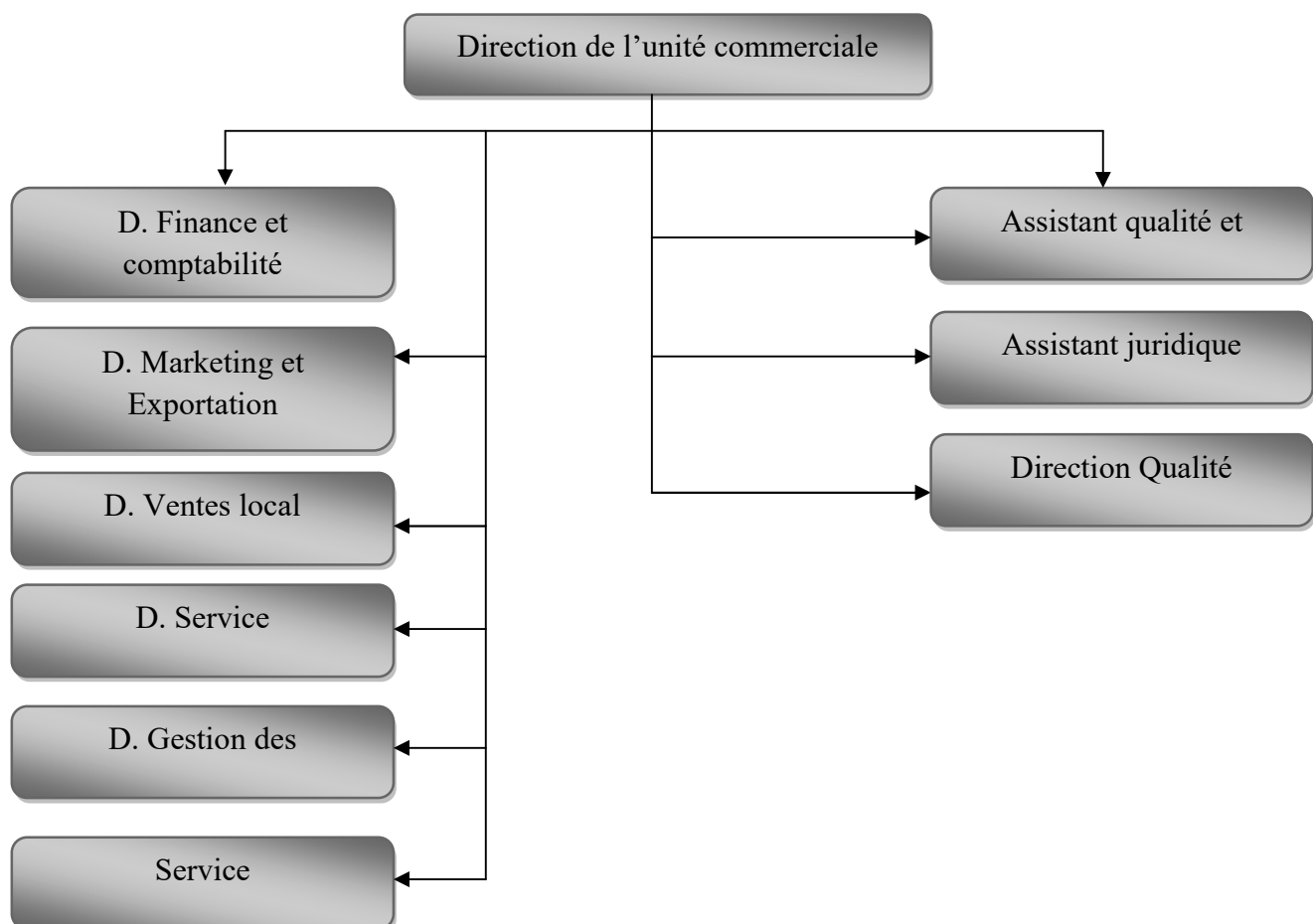
## 1-6-1-3- Objectifs :

- Déterminer les besoins de marché à moyen et à long terme.
- Augmenter la satisfaction client.
- Déterminer les programmes annuels de commercialisation et de distribution.
- Préserver l'image de marque des produits ENIEM.
- Réaliser des spots publicitaires par différents supports.
- Et augmenter les ventes et améliorer le chiffre d'affaire

## 1-6-2 L'organisation de l'unité commerciale :

L'organisation de l'entreprise ENIEM peut se résumer dans le Schéma suivant :

Figure N°12 : L'organigramme de l'unité commerciale.



Source : Département de l'unité commerciale, ENIEM

# L'innovation comme facteur clé de la compétitivité Cas ENIEM

---

## **1-6-2-1- Le Département marketing et exportation :**

- Fixation des objectifs commerciaux annuels.
- Et mise en œuvre et application des plans marketing.

## **1-6-2-2- Le département vente :**

S'occupe dans Commercialisation des produits à travers les différents points de vente et différents canaux.

## **1-6-2-3- Le Département gestion des stocks :**

Chargé de la réception des produits finis des différentes unités et leur mise à disposition pour la clientèle.

## **1-6-2-4- D. administration générale et ressources humaines :**

Elle est chargée de l'organisation et la mise disposition du capital humain et matériel à l'unité.

## **1-6-2-5- Le Département Finance et comptabilité :**

### **Ses missions principales sont :**

- La tenue à jour des comptes sociaux de l'entreprise.
- Gérer la trésorerie et les ressources financière de l'entreprise.

## **1-6-2-6- Le Département Service Après Vente :**

Chargé de la prise en charge de la garantie et des prestations des SAV (avec garantie ou sans garantie).

## **1-6-2-7- Assistant qualité et environnement :**

Veille sur l'application des procédures du management de la qualité (SMK :Système de management de la qualité) et SME (système de management de l'environnement).

## **1-6-2-8- Assistant juridique :**

Gérer les intérêts de l'entreprise notamment le recouvrement des créances, gestion des contrats (achats/ventes), assurance, etc.

## **1-6-2-9- Contrôleur de gestion :**

Chargé du suivi et du contrôle de l'activité commerciale (journalière, hebdomadaire)

## **1-6-3- Présentation du département marketing :**

Avant 2003, il existait une cellule de communication qui était rattachée directement au premier responsable de l'entreprise. Son rôle était principalement axé sur la communication industrielle et les relations publiques. En 2003, un département marketing a été créé dont le rôle principal est la communication commerciale.

### **1-6-3-1- Définition du département marketing :**

L'ENIEM a créé un département marketing afin de mieux connaître son marché et de se rapprocher du consommateur.

### **1-6-3-2- Missions du département marketing :**

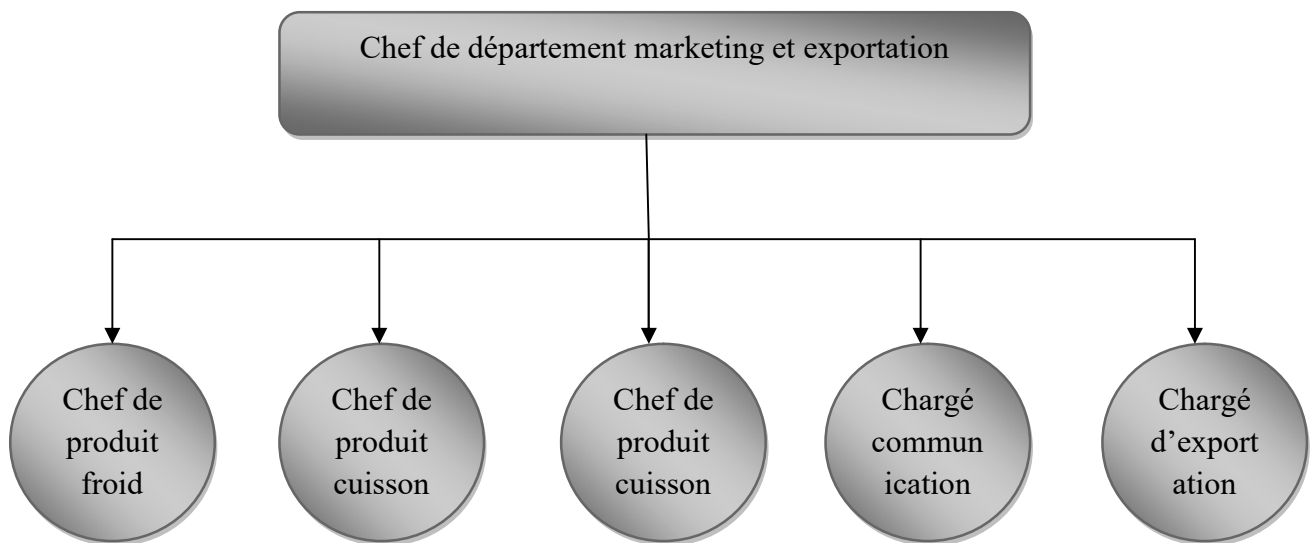
Ce département est chargé de mettre en œuvre la politique commerciale de l'entreprise :

- Élaborer le budget marketing.
- Mettre en œuvre le plan de communication.
- Mettre en œuvre et développer le réseau de communication.
- Suivre les tendances du marché.
- Et étudier les possibilités de diversification de produit.

### **1-6-3-3- L'organigramme du département marketing :**

L'organigramme du département Marketing est représenté par le schéma suivant

Figure N°13 :L'organigramme du département marketing



Source : Département de l'unité commerciale, ENIEM

### a. Chefs de produit

Les chefs de produit de l'ENIEM sont chargés de plusieurs pratiques de gestion et de marketing, parmi lesquelles, nous citons :

- La gestion et l'assortiment de la gamme concernée.
- Établir les prévisions de vente de la gamme.
- Établir un plan marketing pour la gamme.
- L'étude de produits (développement de produit, cycle de vie du produit, mix produit : fiche technique, emballage, design, etc.
- Et établir un plan de communication en termes de promotion (spots publicitaires, affichages, etc.

### b. Chargé de communication

Le chargé de la communication au sein de l'ENIEM s'occupe essentiellement aux les tâches suivantes :

- Consolider les plans de communication des chefs de produit.
- Établir des budgets de communication.
- Et établir les programmes des foires et expositions.

## L'innovation comme facteur clé de la compétitivité Cas ENIEM

c. Chargé des exportations Le chargé des exportations exerce les deux tâches suivantes

- Recherche des marchés à l'export .
- Et étude de faisabilité des exportations.

### 1-7- La gamme de produit de l'entreprise ENIEM :

L'ENIEM est l'une des EPA qui se diversifie dans plusieurs domaines car elle possède une large gamme de produits destinée à ses clients.

L'ENIEM dispose d'une gamme variée de produits domestiques et commerciaux tels que les réfrigérateurs petit et grand modèles, cuisinières, climatiseurs, machines à laver, chauffe eau, armoires vitrées et conservateurs.

#### 1-7-1- La gamme de réfrigérateurs :

Cette gamme est riche, et comporte les modèles de produits suivants :

**Tableau N°012 : La gamme de réfrigérateurs :**

N°	Nom de produit	Capté
1	RÉFRIGÉRATEUR FR SU 20 GA	523L
2	RÉFRIGÉRATEUR 520 L ADE	522L
3	RÉFRIGÉRATEUR 520S DEB	520L
4	RÉFRIGÉRATEUR 350 S	320L
5	RÉFRIGÉRATEUR 320 L	320 L
6	RÉFRIGÉRATEUR NO FROST HD 520 W	430 L
7	RÉFRIGÉRATEUR 240 L	240 L
8	RÉFRIGÉRATEUR SIDE BY SIDE HC 666 WE	570 L

**Source : Département de l'unité commerciale, ENIEM.**

## L'innovation comme facteur clé de la compétitivité Cas ENIEM

### 1-7-2- La gamme de conservation :

L'ENIEM fabrique deux modèles à savoir :

**Tableau 13 : La gamme de conservation :**

N	Nom de produit	Capacité
1	CFSG 1301	368 L
2	CFSG 1571	440 L

**Source : Département de l'unité commerciale, ENIEM**

### 1.7.3. La Gamme des congélateurs

Cette gamme est composée des éléments suivants :

**Tableau 14 : La Gamme des congélateurs**

N°	Nom du produit	Capacité
1	TAR 220 F	225 L
2	Bahut 1301	350 L
3	Bahut 1686	468 L

**Source : Département de l'unité commerciale, ENIEM.**

### 1-7-4- La gamme des cuisinières :

Cette gamme évolue au rythme des besoins du marché cible. Elle comporte les modèles suivants :

## L'innovation comme facteur clé de la compétitivité Cas ENIEM

**Tableau 15: La gamme des cuisinières**

N°	Nom du produit	Nombre de feux
1	Cuisinière tout gaz 6120	4 feux
2	Cuisinières tout gaz 6520	4 feux
3	Cuisinières tout gaz 6540/6535 INOX	4 feux
4	Cuisinières tout gaz 8210	6 feux

**Source : Département de l'unité commerciale, ENIEM**

### 1-7-7- La gamme des chauffe-eau :

L'ENIEM fabrique deux modèles à savoir

**Tableau 16 : La gamme des chauffe-eau.**

N°	Nom du produit	Débit d'eau
1	CB gaz naturel CB	10 L
2	CB gaz butane	10 L

**Source : Département de l'unité commerciale, ENIEM**

### 1-7-8- La gamme des climatiseurs :

Les efforts de l'entreprise sont de plus en plus orientés vers l'introduction de nouveaux modèles. Cette gamme comporte les modèles de produits suivants :

## L'innovation comme facteur clé de la compétitivité Cas ENIEM

**Tableau 17 : La gamme des climatiseurs :**

N°	Nom du produit	
1	May 124/125	Fenêtre 9000
2	May 10964/165	Fenêtre
3	May 244/245	Fenêtre
4	110 RC	Fenêtre
5	180 RC	Fenêtre
6	DWB 122 CH	Fenêtre
7	DWB 180 CHR	Fenêtre
8	S320	SPLIT MURAL 12000
9	S340	SPLIT MURAL 15000
10	S530	SPLIT MURAL 18000
11	XLM 12 RC	SPLIT MURAL 12000
12	XLM 17 RC	SPLIT MURAL 15000
13	XLM 17 F	SPLIT MURAL 18000
14	KFR 25	SPLIT MURAL 18000
15	KFR 35	SPLIT MURAL 9000
16	MBS 09 HR	SPLIT MURAL 12000
17	MBS09 HR	SPLIT MURAL 9000
18	MBS12 HR	SPLIT MURAL 12000

**Source : Département de l'unité commerciale, ENIEM**

## L'innovation comme facteur clé de la compétitivité Cas ENIEM

### 1.8. Les ressources humaines au sein de l'ENIEM :

Les ressources humaines de l'ENIEM sont constituées des cadres, des agents, de maîtrise, des ingénieurs et des techniciens. Le développement d'un nouveau produit suppose que l'ENIEM continue d'avoir un grand nombre d'employés qui sont compétents par rapport à leurs concurrents.

Toutes ces ressources humaines mettent leurs savoirs et connaissances au service de l'entreprise pour qu'elle soit compétitive et qu'elle atteigne de bons résultats. L'augmentation du nombre de clients de l'ENIEM est due, entre autre, à la qualité des services rendus par son personnel.etc. Cette ressource joue un rôle très important dans la compétitivité de l'entreprise. Il est très important de donner un aperçu sur la composition de l'effectif de l'ENIEM à savoir de la répartition par catégorie socio professionnelle.

**Tableau 18: Effectifs salariés de l'unité commerciale.**

Groupe socioprofessionnel	Nombre d'employés	Pourcentage
Cadres supérieurs	335	17.78%
Maitrise	517	27.44%
Exécution	1032	54.78%
Total	1884	100%

Source : Département de l'unité commerciale, ENIEM.

### Section 02 : analyse de la performance concurrentielle de l'ENIEM

Le marché algérien de l'électroménager est caractérisé par une forte concurrence, pour que l'ENIEM soit concurrente sur le marché elle doit analyser ses concurrent on suivant les étapes suivantes :

- Diagnosté et déterminé ses principaux concurrent.
- Analysé sa part sur le marché
- Présenté le positionnement de l'entreprise sur le marché

## L'innovation comme facteur clé de la compétitivité Cas ENIEM

### 2-1 ENIEM et ses concurrents :

#### 2-1-1 les principaux concurrents de l'ENIEM :

Parmi les principaux concurrents de l'ENIEM sur le marché de l'électroménager en Algérie, on distingue cinq (05) entreprises avec lesquelles la concurrence est forte et rude.

**Tableau 19 : Les principaux concurrents de l'ENIEM :**

Entreprise / marque	Année d'existence	Gamme fabriquée	Service	Part de marché
Condor	13 ans	Réfrigérateur Cuisinières RGN Climatiseurs Mal Produits bruns	24 mois de garentie + 36 mois de disponibilité PR	15%
Samsung	Redéploiement en 2016	Réfrigérateur Climatiseurs Mal Produits bruns	24 mois de garentie	15%
Brandt	4	Réfrigérateur Cuisinières Climatiseurs Produits bruns	24 mois de garentie	18%
Beko	+10ans	Réfrigérateur Climatiseurs Mal Produits bruns	18 mois de garentie	10%
Cristor	10ans	Réfrigérateur Cuisinières Climatiseurs Mal	36 mois de garentie	5%

Source : Département de l'unité commerciale, ENIEM.

## L'innovation comme facteur clé de la compétitivité Cas ENIEM

Sont oubliés de citer qu'il existe plusieurs autres marques concurrentes à l'ENIEM, des marques de la haute gamme comme TechnoGaz, Boosh, Artisan ..... ETC

### 2-1-2- comparaison produits/services (marque/qualité) :

#### 2-1-2-1 : comparaison produits :

L'analyse des produits de l'ENIEM vis-à-vis de ces concurrents est résumée dans le tableau suivant :

**Tableau 20 : Les principaux concurrents de l'ENIEM :**

Entreprises Produit	Condor	Samsung	Beko	Brand	Cristor
Réfrigérateur	Taille identique Tendance de la haute gamme	Diversifiée tendance vers la haute gamme	Large haute de gamme	Large, longue, milieu de gamme	Large milieu tendance vers la haute gamme
Cuisinières	Taille réduite, milieu de gamme	-	Large haute de gamme	Large, longue, milieu de gamme	Large entrée et milieu de gamme
RGN	Taille réduite, milieu de gamme	-	-	-	-
Climatiseurs	Taille réduite, milieu de gamme	Diversifiée tendance vers la haute gamme	Large haute de gamme	-	Large milieu tendance vers la haute gamme
Machina a laver	Diversifiée tendance vers la haute gamme	Diversifiée tendance vers la haute gamme	Large haute de gamme	Large, longue, milieu de gamme	Large milieu tendance vers la haute gamme

**Source : Département de l'unité commerciale, ENIEM.**

## L'innovation comme facteur clé de la compétitivité Cas ENIEM

### 2-1-2-1 : comparaison services :

Du côté service après vente, l'ENIEM possède la meilleure prise en charge de la garantie et les répartitions hors garantie, ce service devra connaître une amélioration continue en terme de couverture des zones dépourvue d'agents agréés et surtout faire des efforts supplémentaires dans la disponibilité de la pièce de rechange notamment pour les produits de montage.

Les différents concurrents offrent la prestation de transport pour leurs clients vendeurs (détail et demi-gros) qui constitue leurs réseaux de distribution dans le cadre de la force de vente.

**Tableau 21: Comparaison services ENIEM :**

Service	ENIEM	Concurrents
Garantie	24 mois (tous les produits)	De 18 a 36 mois
Services après ventes	National produit et main d'œuvre	Régional produit et main d'œuvre (souvent conforter à un manque de produit)
Livraison	Négociable	Offerte (des fois le prix est à la charge du client)
Fidélisation	/	Récompense les meilleurs distributeurs

**Source : Département de l'unité commerciale, ENIEM**

### 2-2 part de marché ENIEM :

La part de marché représente le volume des ventes en unité ou en pourcentage d'un produit donnée sur un marché donnée, les tableau ci-dessus représente la part de marché de l'énème par secteur :

#### 2-2-1 La part de marché de domaine froid :

Le tableau suivant représente la part de marché de l'ENIEM sur le Marché algériens de l'électroménager domaine froid :

## L'innovation comme facteur clé de la compétitivité Cas ENIEM

**Tableau 22: la part de marché ENIEM pour le domaine froid :**

Année	2013	2014	2015	TMA
Vente ENIEM en volume	112872	80382	45705	520000
TAUX	21,7%	15,45%	13%	16,7%

**Source : Département de l'unité commerciale, ENIEM**

Les parts de marché ont connus des baisse pour toutes les années, bien que les raisons de la baisse peuvent êtres varier mais les problèmes suivants sont les plus fréquents :

- La concurrence : la demande de certains types de réfrigérateurs est en baisse. Les concurrents ont introduit des produits présentant un meilleur rapport qualité/prix, des progrès technologique innovant, des produits qui ne sont pas nuisibles À la nature et la classe énergétique A++ a titre d'exemple NO-FROST
- Le 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 520ADE et SDE.
- Et dernièrement la défaite de projet réfrigérateur économique avec l'entreprise italienne et la faite de projet a causé une énorme perte pour l'ENIEM

### **2-2-2 La part de marché de domaine cuisson :**

Le tableau suivant représente la part de marché de l'ENIEM sur le Marché algériens de l'électroménager sur le domaine cuisson :

**Tableau 23: la part de marché ENIEM domaine cuisson.**

Année	2013	2014	2015	TMA
Vente ENIEM en volume	57240	50778	45705	<b>256270</b>
TAUX	22.33%	19.8%	18%	20%

**Source : Département de l'unité commerciale, ENIEM**

Les parts de marché de ce domaine sont plutôt stables. Des légères baisses sont enregistrées durant cette période. Cette situation s'explique par : La rude concurrence par les prix des cuisinières fabriquées localement.

## L'innovation comme facteur clé de la compétitivité Cas ENIEM

### 2-2-3 La part de marché de domaine climatisation :

Le tableau suivant représente la part de marché de l'ENIEM sur le Marché algériens de l'électroménager sur le domaine climatisation

**Tableau 24: la part de marché ENIEM domaine climatisation**

Année	2013	2014	2015	TMA
Vente ENIEM en volume	29232	48539	26497	150000
TAUX	19.5%	32.35%	18%	23.3%

**Source : Département de l'unité commerciale, ENIEM**

Malgré les taux d'équipement pour les produits de ce domaine sont faibles ce qui joue en faveur de la croissance de la demande, les parts de marché réalisées par l'ENIEM reste faible qui s'explique par :

- La vive concurrence menée par les produits importés et la prolifération des entreprises privés nationale de montage industrielle.
- Le faible niveau d'intégration de ce domaine qui empêche l'entreprise de réduire ses coûts et être compétitive par les prix (CKD).
- La hausse enregistrée en 2014, conséquence de la politique nationale de promotion du produit nationale notamment dans le cadre des marchés publics. Pour la machine à laver et la radiateur à gaz naturel, l'ENIEM enregistre des performances considérables suite au rapport qualité/prix et l'exigence sécuritaire des produits fonctionnant avec le gaz.

### 2-2-4- La part de marché de domaine machine a laver et RGN :

Le tableau suivant représente la part de marché de l'ENIEM sur le Marché algériens de l'électroménager sur le domaine machine a laver et RGN

**Tableau 25: la part de marché ENIEM domaine machine a laver et RGN**

Année	2013	2014	2015	TMA
Vente ENIEM en volume	27935	28422	30999	55000
TAUX	50.7%	51.6%	56%	52.7%

**Source : Département de l'unité commerciale, ENIEM**

On constate que ce domaine est en amélioration continue il a connu une légère augmentation, cela prouve l'efficacité de la politique de l'entreprise sur ce domaine.

### **2-3 le positionnement de l'énème sur le marché :**

Dans les années 70 pendant l'arrivé de l'industrie de l'électroménager en Algérie, l'ENIEM étai parmi les premiers producteurs dans cette industrie, ce que lui donne un avantage, que ce soit dans la production (l'expérience) ou bien la vente(le marketing, la distribution etc.).

Durant ces années, beaucoup d'entreprises naissent et d'autre meurt mais l'ENIEM a survécu, ce qui l'a rendu un important opérateur dans l'économie nationale grâce à une production de bonne qualité et un réseau de distribution qui couvre tout le territoire national et un service après vente exemplaire.

### **Section 03 : l'innovation comme facteur de compétitivité au sein de l'ENIEM**

Dans notre étude, nous avons choisi une entreprise du secteur industriel, c'est l'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM). Cette entreprise évolue dans un monde caractérisé par une rude concurrence, dans cette nous allons prendre un échantillon parmi les produits de L'ENIEM (on a choisit la cuisinière 6520Luxe avec 4 feux) et un facteur parmi les facteurs de la compétitivité (on a choisit l'innovation, on opté pour ce dernier car il est concéderai comme un facteur clé)

#### **3-1 Les types d'innovation au niveau de l'ENIEM et les objectifs d'innover**

##### **3-1-1- Les types d'innovation au sein de l'ENIEM**

on distingue au sein de L'ENIEM deux type d'innovation (Innovation de produit et Innovation de procédé).

##### **3-1-1-1- Innovation de produit**

Ce genre d'innovation occupe une place importante au sein de l'ENIEM afin de garder sa position sur le marché. Elle s'appuie donc sur l'amélioration des produits existants ou la création de nouveaux produits de différentes capacités. L'ENIEM dans ce contexte a pu mettre en place des améliorations des produits existants : Exemple : Les améliorations effectuées sur la cuisinière 6520Luxe.

## 3-1-1-2- Innovation de procédé

Ce genre d'innovation consiste à mettre en place de nouvelles méthodes de production ou de distribution. L'ENIEM dans ce contexte a pu mettre en place un nouveau procédé qui constitue le produit de la peinture (peinture liquide, en peinture de poudre) ; procédé de peinture liquide vers le procédé de peinture en poudre dans le but d'éliminer les divers déchets liquides et solides, ainsi que la réduction de certaines matières utilisées dans l'ancien produit de peinture.

## 3-1-2- Les objectifs de l'innovation au sein de l'ENIEM

Le développement de nouveaux produits à l'ENIEM est un impératif fondamental qui détermine l'évolution de l'innovation dans un environnement caractérisé par l'incertitude et la complexité et face à des clients exigeants et multiples. Les objectifs d'innovation au sein de l'ENIEM peuvent se résumer comme suit :

- Innover pour créer de la valeur ; -Innover pour devancer la concurrence.
- Innover pour conquérir de nouveaux marchés.
- Innover pour gérer le changement.
- Innover pour améliorer l'offre.
- Innover pour améliorer la qualité des produits/services.
- Innover pour diversifier la gamme

## 3-2-1 l'innovation a sein de l'ENIEM :

### 3-2-1-1- présentation de la cuisinière 6250 luxueuse

- Dimension HXPXL (mm) :

- sans emballage : 830 \*600\*600
- avec emballage : 890\*660\*720

- Poids net: 52 kg - poids brut 59 kg

- alimentation électrique : 220-230V/50/HZ allumage électrique des bruleurs.

- puissance des bruleurs (KW)

- grand rapide

- rapide : 3.10/3.00

## L'innovation comme facteur clé de la compétitivité Cas ENIEM

---

- semi rapide : 2.50/1.75.
- auxiliaire : 1.45/1.00
- Auxiliaire : 1.05/1.00 four
- Double vitre.
- Autonettoyant
- Thermostat réglable
- Eclairage intérieurs
- Minuterie
- Montre broche
- Grilloir
- Thermo couple de sécurité
- Volume utile (dm3) :2.36
- Puissance de bruleur (kw) : 3.25
- Puissance du grilloir (kw) : 2.30

### **3-2- le processus d'innovation ( cuisiniere 6520 luxeuse )**

#### **3-2-1- La naissance de l'idée et l'étude de marché**

L'année 2005 est marquée par l'existence de problèmes au sein de l'ENIEM. Cela est apparu dans la perte de l'autonomie financière par cette entreprise durant la période 2005/2008. Ces problèmes ont provoqué une diminution de la fabrication des produits et aussi une qualité non satisfaisante pour les clients de l'ENIEM. Parmi ces produits, les produits de l'unité cuisson, en l'occurrence trois modèles et qui sont :

- La cuisinière 6400 Luxe avec 4 feux.
- La cuisinière 6100 Economique avec 4 feux.
- La cuisinière 8200 Luxe avec 5 feux toutes émaillées.

## L'innovation comme facteur clé de la compétitivité Cas ENIEM

La mévente des cuisinières de l'unité cuisson revient aux causes différentes. On peut citer quelques unes :

- la rouille causée par le déversement des denrées alimentaire chez les ménagers.
- les cassures fréquentes de poignées et le design ancien (non changé depuis 15 ans).
- En même temps, l'entreprise était en difficulté financière : contrainte à compresser les effectifs.
- ne pas recruter les compétences, pas de moyens, donc la solution c'est l'industrialisation dans le but de changer le produit le plus vendu : la cuisinière 6400Luxe qui représente environ 80% des ventes de l'unité cuisson. Cette modification apportée à ce produit qui existe est dans le but de minimiser les investissements (corriger les problèmes existants et améliorer le design et le fonctionnement).

A ce propos l'ENIEM utilise les moyens (équipements) et matière première existant et confectionne les outils et les gabarits.

Pour que les changements voient le jour, ils ont procédé à des modifications par étapes, et qu'on peut les présenter par un enchaînement de développement de la cuisinière 6520Luxe a été fait comme suit (à partir de 2005) :

**La cuisinière 6400Luxe → La c6500L → La c 6510L → La c 6520L**

Pour les autres modèles l'enchaînement est comme suit (à partir de 2005) :

**La cuisinière → 6100 Economique → La c 6110E → La c6120E**

**La cuisinière 8200Luxe toute émaillée → La c 8210L toute émaillée**

### 3-2-2 De l'idée au projet :

L'idée de développement de la cuisinière 6520Luxe provient des structures différentes : Étude développement, Marketing à travers l'étude de marché : SAV (retours information sur les cuisinières existantes).

Cette idée a reçu de l'importance à travers les foires, show room, différents acteurs, sites internet, etc.

## L'innovation comme facteur clé de la compétitivité Cas ENIEM

---

Sur la base des résultats de l'étude de marché, une réunion entre les structures citées précédemment est organisée. Les responsables (le pilote de projet, service développement, Marketing, et la direction générale) sont chargés de sélectionner les idées essentielles et mettre un programme spécial pour le développement de cette cuisinière. Des personnes très diverses ont participé dans ce processus de développement du concept des cuisinières afin d'avoir une variété de perspectives et de conceptions.

Le concept de chaque cuisinière est soumis à une analyse destinée à calculer les coûts et à fixer les tarifs appropriés. Progressivement le concept va s'affiner et aboutir à la définition d'un prototype de la cuisinière.

L'essai des prototypes de chaque cuisinière consiste à les représenter aux différentes structures pour analyser leurs réactions sur le lancement à la fabrication de la présérie.

### **3-2-3- Du projet à la réalisation**

Après la validation de la présérie lancée, les cuisinières sont lancées à la fabrication dans les ateliers : les pièces à l'UPT, le montage, la réalisation et l'industrialisation.

Durant toute la période de développement de toutes les cuisinières, le pilote du projet a utilisé une nouvelle matière première : l'alliage d'aluminium pour les brûleurs au lieu de l'acier qui s'oxyde, la poignée en acier décarburé au lieu du thermoturcissable, mais ce sont des matières utilisées antérieurement sous d'autres formes. Par contre, ils ont conçu deux(2) machines en interne à savoir : La cintruse tube et celle de découpage poignée.

La réalisation du projet de développement de cette cuisinière n'a pas exigé d'embaucher une main-d'œuvre qualifiée et spécialisée dans le domaine mais nous pouvons citer que la cintruse tube est une machine qui a été inventé par un étudiant en Génie mécanique lors d'un stage pratique pour la préparation d'un mémoire de fin d'étude sous le thème : Étude et conception d'une cintruse pour une poigné de cuisinière. En finalité, il s'agit pour l'entreprise d'utiliser ses propres ressources dans ses projets d'innovation.

Au cours des étapes précédentes, un nom est choisi pour chaque produit développé et cela selon des critères : dimensions, couleur et option. Par exemple : le 6 de la cuisinière 6510Luxe représente la largeur de la cuisinière qui est de 60 CM.

## L'innovation comme facteur clé de la compétitivité Cas ENIEM

---

Or, on peut constater que le développement des cuisinières est le résultat d'un travail de coopération entre les différentes structures de l'entreprise, chacune d'entre-elle doit intervenir dans les différentes étapes du processus pour compléter sa tâche.

En plus de modifications apportées sur le produit, une autre modification est apportée sur l'emballage et exactement sur l'étiquette de désignation du produit. Mais le carton reste le même, car il sert à emballer d'autres modèles de la même dimension.

### **3-2-4- présentation des modifications de la cuisinière 6520 luxueuse :**

- Des modifications de bruleur en acier par le bruleur en aluminium
- Une nouvelle traverse pour fixer les nouveaux bruleurs ( porte injecteur facilitant la reconversion en fonction de gaz utilisé.
- Nouveau robinet de table.
- Changement de désigne bandeau bombé a la place de l'ancien plat.
- Nouvelle manette (boulons), gaz et allumage.
- modification de la poignée en thermdurcissable avec lèvre à celle en tube en acier émaillé, nouvelle couvre porte fours, nouvelle vitre. Cette cuisinière connaîtra incessamment une nouvelle amélioration.

Au cours de ces changements, ils ont pu proposer les modifications sur la cuisinière économique 6100 devenue 6110 puis 6120. Ainsi que le changement du brûleur poissonnier en brûleur ultra rapide rond sur la 8200 devenu 8210 (en perspective de devenir une cuisinière à four géant en supprimant le loge bouteille avec le gaz de ville qui se généralise).

Et surtout la production d'une cuisinière toute en Inox 6530 Marron puis 6540 Noir à base de la 6520L

. Des projets d'innovation sont en cours à un stade avancé consistant à la fabrication d'une table de cuisson extra plate conçue et réalisée à l'unité cuisson de L'ENIEM.

### **3-3 De la réalisation du marché :**

Toutes les nouvelles cuisinières lancées par l'ENIEM ont connu un succès, ce qui prouve que la stratégie de l'ENIEM est à la hauteur des besoins de ses clients et ce grâce à l'effort marketing mis en place par la connaissance des besoins de sa clientèle (aucun chiffre

## L'innovation comme facteur clé de la compétitivité Cas ENIEM

n'a été donné par le responsable Marketing). En ce qui concerne le produit (la cuisinière 6520Luxe) étudié, on peut décrire l'évolution des ventes dans le tableau suivant :

**Tableau26: L'évolution des ventes de la cuisinière 6520Luxe dans le temps ( début de processus d'innovation )**

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>La c6400 L</b>	<b>55000</b>	<b>57000</b>	<b>5800</b>	-	-	-	-	-
<b>La c6500 L</b>	-	-	-	<b>54300</b>	<b>18000</b>	-	-	-
<b>La c6510 L</b>	-	-	-	-	<b>45000</b>	<b>56000</b>	<b>6750</b>	-
<b>La c6520 L</b>	-	-	-	-	-	-	<b>48500</b>	<b>54178</b>

Source : Département de l'unité commerciale, ENIEM

**Tableau27: L'évolution des ventes de la cuisinière 6520Luxe dans le temps ( après la fin de processus d'innovation )**

	2011	2012	2013	2014	2016	2016	2017
<b>La c6520 L</b>	<b>54178</b>	<b>52834</b>	<b>46436</b>	<b>40154</b>	<b>34580</b>	<b>27364</b>	<b>5801</b>

Source : Département de l'unité commerciale, ENIEM

D'après ce tableau on peut constater que :

**Durant la période 2004-2006 :** cette période a connu une petite évolution des ventes de la cuisinière 6400 luxueuse. Cette évolution est due a le manque de produit sur le

**2007:** des ventes nulles de la cuisinière 6400Luxe à cause de la cessation de fabrication de ce modèle de cuisinière et l'introduction d'une nouvelle cuisinière qui est fabriquée à la base de la c6400Luxe c'est la c 6500Luxe : ce nouveau modèle a connu une baisse de vente car son prix est un peu plus élevé par rapport à lac6400Luxe.

**En 2008 :** en constate des amélioration de ventes de la nouvelle cuisinière la 6510 (45000 unités) c'est un augmentation importante par rapport a l'année dernière (18000 unités) cela est engendrée par les innovation apporté a cette cuisinière qui a la base de la 6500.

## L'innovation comme facteur clé de la compétitivité Cas ENIEM

---

**En 2009**, des ventes nulles de la cuisinière 6500Luxe, à cause de la cessation de fabrication de ce modèle, ce qui engendre une augmentation à nouveau de la vente de la c6510Luxe(56300).

**En 2010**, cette période a connu aussi la vente d'un nouveau modèle qui est à la base de la c6510Luxe, c'est la cuisinière c6520Luxe. D'après le tableau les quantités vendues de la c6510Luxe sont moins importantes(6750) par rapport à celle de c6520Luxe(48500). Cela est dû aux différentes améliorations apportées sur cette cuisinière (nouvelle poignée, grille de table).

**En 2011**, les ventes nulles de la cuisinière 6510Luxe, à cause de la cessation de fabrication de ce modèle, ce qui engendre une augmentation à nouveau de la vente de la c6520Luxe.

**2012- 2017** : on constate une baisse des ventes d'une année a une autre, a cause de l'arrivée de nouveaux concurrents de la haute gamme comme Brandt, et la non innovation de la cuisinière 6520 luxueuse depuis 2011.

### **Conclusion**

L'ENIEM évolue dans un environnement complexe est imprévisible, donc elle est dans la nécessité de disposé des ressources et des compétences afin de développé des nouveaux produits.

L'ENIEM dans sont processus d'innovation elle fait mobilisé tous ses ressources (financière, humains, matérielles, technologique. De ce fait l'ENIEM doit gérer la contribution de chacune de ses ressources dans le promesse d'innovation.

Conclusion générale

Les entreprises tentent d'avantage à avoir une vision claire permettant d'assurer leur pérennité et se différencier de leurs concurrents dans l'objectif de détenir un avantage compétitif.

La vocation principale de toute entreprise, est non seulement de devenir le leader de son marché, mais surtout de conserver sa position parmi ses semblables et d'assurer la bonne marche et la continuité de ses activités, tel est aussi l'objectif majeur de l'entreprise ENIEM

Etre compétitive est une question très vaste qui regroupe les variables, les actions, les programmes, les plans, les stratégies, et les politiques. Dans chaque cas, un style de gestion est adopté pour rendre l'entreprise compétitive.

La compétitivité globale est un objectif primordial mais elle n'est pas une construction individuelle. Elle est un processus causal dont les principaux facteurs sont liés à l'environnement interne et externe.

On peut distinguer deux formes de compétitivité prix et hors prix. L'entreprise peut s'accentuer sur plusieurs facteurs afin d'améliorer sa compétitivité qui sont liée directement à son environnement externe, d'autre sont liée à son environnement interne

L'innovation est considérée comme un facteur essentiel pour une entreprise à fin qu'elle soit performante et compétitive

Un écart volumineux entre l'industrie de l'électroménager en Algérie et celle des pays développés, et cela est du au retard de l'arrivée de cette industrie dans notre pays précisément dans les années 70, mais aussi à l'absence des ressources technologiques, et le monopole de l'Etat sur l'activité économique (les secteurs d'activité).

## **Bibliographie**

## Ouvrages :

- FREDERIC F., l'essentiel du management pour MBA, stratégie, les fondamentaux, édition EYROLLES, 2008, Paris.
- H. Mintzberg, « Le pouvoir des organisations », Editions Organisation/Agence d'Arc, Paris, 1989
- Leandri .y et, Lidond Mercator « théorie et pratique de marketing », 9<sup>ème</sup> édition Paris, 2009
- M. Porter, Competitive advantage - Avantages concurrentiels, Interéditions, Paris, 1986.
- Michael PORTER, « L'avantage concurrentiel », édition DUNOD, 1998
- Olivier Meier, diagnostic stratégique évalué la compétitivité de l'entreprise, 3<sup>ème</sup> édition Dunod, Paris, 2001
- Phillips .w. Génarad .k. « management stratégique et compétitivité ».éd de Boeck, Bruxelles, 1995.
- Robert. S ET Yolaine. L, « intelligence compétitive », édition ECONOMICA, Paris, 1997,
- Rejean GAMACHE, « la productivité, définition et enjeux », ( université quebec) 2005
- T.ATAMER ; R.CALORI « Diagnostic et décisions stratégiques ». Edition DUNOD. Paris. 2003
- Y. Barzel: Economic analysis of property rights (Cambridge, Cambridge University Press, 1989).

## Thèses et mémoire :

- Apports et limites de l'économie industrielle à l'analyse des performances d'une filière, BAS.A, FRESARD.M, universités Brest, UMR, 2013
- Thèse de doctorat de Mme oukaci dehbja « mise a niveau et problématique de compétitivité dans la démarche stratégique de l'entreprise industrielle algérienne face a l'économie de marché » 2014

## Etudes et revues :

- Centre de droit et d'économie de la mer « AMURE », N°R-31-2013
- La revue des sciences de gestion, direction et gestion n°233
- Revue Algérie industrie etudie par la ministre de l'industrie et des mines N°02 Issn 26020-7534 2018
- REVUE\_ALGERIE\_INDUSTRIE\_V-FR

- Oussalem.M « politiques industrielles et mondialisation. Les leçons de l'expérience algérienne ». Colloque « L'économie algérienne dans la mondialisation : atouts et contraintes ». UMMTO, 2009.

### **Lois et textes législatifs :**

- Journal officiel de la république algérienne démocratique et populaire
- Loi 89-12 du 05 juillet 1989 relative aux prix.
- journal officiel n°9 du 22 février 1995.

### **Sites Web :**

- [www.memoireenligne.com](http://www.memoireenligne.com)
- [www.ons.dz](http://www.ons.dz)
- [www.e-marketing.fr](http://www.e-marketing.fr)
- [creation-entreprise.ooreka.fr](http://creation-entreprise.ooreka.fr)
- [www.joelpro-educ.com](http://www.joelpro-educ.com)
- [www.maxicours.com](http://www.maxicours.com)
- [www.journaldunet.fr](http://www.journaldunet.fr)
- [www.cairn.info](http://www.cairn.info)
- [www.algerie-eco.com](http://www.algerie-eco.com)
- [www.commerce.gov.dz](http://www.commerce.gov.dz)

## **Liste des tableaux**

**Liste des tableaux :**

<b>Tableau N°</b>	<b>Désignation</b>
<b>Tableau N°1</b>	<b>la compétitivité de l'entreprise</b>
<b>Tableau N°2</b>	<b>Quelques ratios de marge</b>
<b>Tableau N°3</b>	<b>Quelques ratios de rendement.</b>
<b>Tableau N°4</b>	<b>Quelque ration de rentabilité</b>
<b>Tableau N°5</b>	<b>Procédure d'étude de marché</b>
<b>Tableau N°6</b>	<b>Tableau d'analyse de la concurrence</b>
<b>Tableau N°7</b>	<b>la structure de marché</b>
<b>Tableau N°8</b>	<b>La famille des produits</b>
<b>Tableau N°9</b>	<b>Détaille sur certaines entreprises</b>
<b>Tableau N°10</b>	<b>La consommation d'énergie en Algérie</b>
<b>Tableau N°11</b>	<b>Evolution des importations globales de quelques produits électroménagers.</b>
<b>Tableau N°12</b>	<b>La gamme de réfrigérateurs</b>
<b>Tableau N°13</b>	<b>La gamme de conservation</b>
<b>Tableau N°14</b>	<b>La Gamme des congélateurs</b>
<b>Tableau N°15</b>	<b>La gamme des cuisinières</b>
<b>Tableau N°16</b>	<b>La gamme des chauffe-eau.</b>
<b>Tableau N°17</b>	<b>La gamme des climatiseurs</b>
<b>Tableau N°18</b>	<b>Effectifs salariés de l'unité commerciale</b>

## Liste des tableaux

---

<b>Tableau N°19</b>	<b>Le tableau suivant montre les principaux concurrents de l'ENIEM</b>
<b>Tableau N°20</b>	<b>Le tableau suivant montre les principaux concurrents de l'ENIEM</b>
<b>Tableau N°21</b>	<b>la part de marché ENIEM pour le domaine froid</b>
<b>Tableau N°22</b>	<b>la part de marché ENIEM pour le domaine froid</b>
<b>Tableau N°23</b>	<b>la part de marché ENIEM domaine cuisson.</b>
<b>Tableau N°24</b>	<b>la part de marché ENIEM domaine climatisation</b>
<b>Tableau N°25</b>	<b>la part de marché ENIEM domaine machine a laver et RGN</b>
<b>Tableau N°26</b>	<b>L'évolution des ventes de la cuisinière 6520Luxe dans le temps ( début de processus d'innovation )</b>
<b>Tableau N°27</b>	<b>L'évolution des ventes de la cuisinière 6520Luxe dans le temps (après la fin de processus d'innovation )</b>

## **Liste des figures**

<b>Figures N°</b>	<b>Désignation</b>
<b>Figures N°1</b>	<b>Le carré de la compétitivité.</b>
<b>Figures N°2</b>	<b>les types de la compétitivité</b>
<b>Figures N°3</b>	<b>les facteurs de la compétitivité</b>
<b>Figures N°4</b>	<b>forme de concurrence sur le marché</b>
<b>Figures N°5</b>	<b>les étapes d'une analyse concurrentielle</b>
<b>Figures N°6</b>	<b>représentation de la concurrence</b>
<b>Figures N°7</b>	<b>La compétitivité sur le marché</b>
<b>Figures N°8</b>	<b>Le modèle de base Structure-Comportement-Performance (SCP)</b>
<b>Figures N°9</b>	<b>les Cinq forces de M. PORTER</b>
<b>Figures N°10</b>	<b>Présentation de groupe ELEC DJAZAIR</b>
<b>Figures N°11</b>	<b>la consommation d'énergie du secteur résidentiel</b>

## **Table des matières**

**Dédicace**

**Remerciements**

**Liste des abréviations**

**Sommaire**

**Introduction générale ..... 02**

**Chapitre I généralité sur la compétitivité**

Introduction ..... 07

**Section 01 Généralités sur la compétitivité**

1-1 Définition de la compétitivité ..... 07

1-1-1- l'exigence de la compétitivité pour l'entreprise ..... 08

1-2- les caractéristiques de la compétitivité ..... 12

1-2-1-La compétitivité est une vision globale de l'entreprise ..... 12

1-2-2- La compétitivité n'est pas exclusivement financière ..... 12

1-2-3- La compétitivité et la performance ..... 12

1-2-4- La compétitivité est un avantage momentané ..... 13

1-3- Les types de la compétitivité ..... 13

1-3-1 La compétitivité prix ..... 13

1-3-2 La compétitivité cout ..... 14

1-3-3 La compétitivité hors prix ..... 14

**Section 02 Les facteurs et les déterminants la compétitivité**

2-1 les facteurs interne de l'entreprise ..... 16

2-1-1 les avantages compétitifs lies à l'organisation ..... 16

2-1-1-1 La flexibilité organisationnelle et l'aptitude à s'adapter ..... 16

2-1-1-2La qualité de mangement ..... 16

2-1-1-3 Le capital humain ..... 16

2-1-1-4 L'intelligence compétitive ..... 17

2-1-1-4-1- Définition de l'avantage compétitive ..... 18

2-1-2 Les avantages compétitifs lies à la production ..... 18

2-1-2-1 la flexibilité de l'appareil productif ..... 18

2-1-2-2 La productivité ..... 18

2-1-2-3 La qualité ..... 19

2-1-2-4 Les économies d'échelles et le rendement d'échelle ..... 20

2-1-2-5 l'innovation ..... 20

2-1-3 Les avantages concurrentiels lies aux ventes ..... 20

2-1-3-1 Le marketing .....	21
2-1-3-2 Le produit .....	22
2-1-4 les avantages compétitifs liés à la croissance et la taille de l'entreprise .....	24
2-1-4-1 la croissance de l'entreprise .....	25
2-1-4-2 la relation taille de l'entreprise et compétitivité .....	26
2-2- les facteurs liés à l'environnement .....	27
2-2-1- l'environnement socioculturel .....	27
2-2-1-1 les responsabilités sociales de l'entreprise (RSE) .....	28
2-2-2 l'environnement économique .....	28
2-2-3 l'environnement politique et juridique .....	29
2-2-4 les relations .....	31
<b>Section 03</b>	<b>la mesure de la compétitivité</b>
3-1 la difficulté de mesurer la compétitivité .....	31
3-2 la part du marché globale .....	32
3-2-1 Le calcul de la part du marché .....	32
3-2-2 La part du marché relative .....	33
3-2-3 La part du marché « servi » .....	33
3-2- Les autres indicateurs de mesure de la compétitivité .....	33
3-3-1 les ratios de marge ou de profitabilité .....	33
3-3-2 les ratios de rendement ou de productivité .....	34
3-3-3 les ratios de rentabilité .....	35
3-3-4 l'avantage concurrentiel .....	36
Conclusion .....	38
<b>Chapitre II</b>	<b>notion générale sur la concurrence</b>
Introduction : .....	39
<b>Section 01</b>	<b>La concurrence</b>
1-1 Quelques définitions .....	39
1-1-1 avantage concurrentiel .....	40
1-1-2 Analyse concurrentiel .....	40
1-2 les typologies de la concurrence .....	41
1-3 les formes de concurrence sur le marché .....	42
1.4 Réaliser une étude de la concurrence .....	45
<b>Section 02</b>	<b>Le paradigme SCP comme un outil d'analyse</b>
2-1 généralités sur le paradigme SCP .....	50

2-1-1 Historique du paradigme (Structure-Comportement-Performance) SCP :.....	50
2-1-2- Les limite du paradigme SCP .....	51
2-2 Prolongements du paradigme SCP .....	52
2-2-1 La nouvelle économie industrielle .....	52
2-2-2 Théorie des jeux et concurrence imparfaite .....	52
2-2-3 Théorie des marchés contestables .....	53
2-2-4 Théorie des coûts de transaction .....	54
2-3 Analyse de la performance d'un marché selon les principes du paradigme SCP .....	54
2-3-1 Indicateurs traditionnels de performance .....	56
2-3-2 Indicateurs traditionnels de structures de marché .....	57
2-3-2-1 Indicateurs de la concentration d'un marché .....	57
2-4 Résultats des études empiriques sur le lien entre concentration et performance .....	59
<b>Section 03</b>	<b>l'analyse de marché selon l'approche de porter</b>
3-1 les cinq forces de M. PORTER .....	60
3-2 Incidences sur la rentabilité du secteur .....	60
3-3 Analyse et implications managériales.....	62
Conclusion .....	64
<b>Chapitre III</b>	<b>Analyse de marché algérien de l'électroménager</b>
Introduction .....	65
<b>Section 01</b>	<b>le cadre institutionnel de secteur de l'électroménager en Algérie :</b>
1-1 l'ouverture du commerce extérieur .....	66
1-1-1- Démonopolisation du commerce extérieur et révision de la politique tarifaire .....	66
1-2- politique de concurrence .....	67
1-2-1 Le Droit de la concurrence .....	68
1-2-2 la réalité des prix et la liberté d'entreprendre .....	69
1-2-2- la loi sur la concurrence.....	72
1-3 Réglementation spécifique à l'industrie de l'électroménager .....	74
<b>Section N° 02</b>	<b>Les caractéristiques du secteur de l'électroménager en Algérie</b>
2-1-1 présentation de l'industrie de l'électroménager .....	76
2-1-2 Les caractéristiques des produits et des processus de production .....	78
2-2 les caractéristiques de l'offre de secteur de l'électroménager en Algérie .....	80
2-2-1 L'offre de produits électroménager en Algérie .....	80
2-2- Les caractéristiques de la demande .....	81
2-2-1 Les caractéristiques de la demande en Algérie .....	81

## Section 03 Analyse de la dynamique concurrentielle du marché de l'électroménager en

### Algérie

3-1 Analyse de la concentration et des barrières à l'entrée .....	83
3-1-1 La concentration .....	83
3-1-2 les barrières à l'entrer .....	84
3-2- analyse de l'attrait de l'industrie de l'électroménager en Algérie .....	85
3-2-1 Forces et faiblesses des opérateurs face à la pression des forces concurrentielles.....	85
a- Les facteurs clés de succès liés à la commercialisation. ....	86
b- Les facteurs clés de succès liés à la production .....	86

## Section 04 Le secteur de l'électroménager en Algérie en chiffre

4-1 Aperçu sur l'industrie de l'électroménager en Algérie .....	86
4-2 Etat actuel du marché de l'électroménager en Algérie .....	88
4-3 Le crédit a la consommation en Algérie .....	91
4-4 Le consommateur algérien .....	93
4-4-1- Profil du consommateur algérien .....	93
4-4-2- Le pouvoir d'achat .....	93
4-4-3 Le comportement du consommateur .....	93
4-4-4 Le recours au crédit a la consommation .....	94
4-5 Quelques statistiques sur la consommation de l'énergie en Algérie :.....	95
4-6- la substitution aux importations .....	96
Conclusion : .....	98

## Chapitre VI l'innovation comme facteur clé de la compétitivité cas ENIEM

Introduction .....	99
--------------------	----

### Section 01 Présentation général de l'entreprise ENIEM

1-1 La création de l'entreprise .....	100
1-2 La localisation de l'entreprise ENIEM .....	100
1-3- La mission principale de l'ENIEM .....	101
1-4 Le Développement de l'ENIEM .....	102
1-4-1 Garantie et services après-ventes .....	102
1-4-2 La sous-traitance .....	102
1-5- L'organisation de l'entreprise ENIEM .....	102
1-5-1- Direction Générale .....	104
1-5-2- Direction de la planification et contrôle de gestion .....	104
1-5-3- Direction qualité .....	104

1-5-4- Direction des ressources humaines .....	104
1-5-5- Direction des finances et comptabilités .....	104
1-5-6- Direction de développement et partenariat.....	104
1-5-7 Direction marketing .....	105
1-5-8- Direction industrielle .....	105
1-5-8-1- L'unité froide .....	105
1-5-8-2- l'unité cuisson .....	105
1-5-8-3 unité climatisation .....	106
1-5-8-4- Unité prestation techniques .....	106
1-5-8-5- Unité commerciale .....	107
1-6- Présentation de l'unité commerciale .....	108
1-6-1- Définition de l'unité commerciale .....	108
1-6-2 L'organisation de l'unité commerciale .....	109
1-6-3- Présentation du département marketing .....	111
1-7- La gamme de produit de l'entreprise ENIEM .....	113
1-7-1- La gamme de réfrigérateurs .....	113
1-7-2- La gamme de conservation .....	114
1.7.3. La Gamme des congélateurs .....	114
1-7-4- La gamme des cuisinières .....	114
1-7-5- La gamme des chauffe-eau .....	115
1.7.6. La gamme des climatiseurs .....	115
1.8. Les ressources humaines au sein de l'ENIEM .....	117
<b>Section 02</b> .....	<b>analyse de la performance concurrentielle de l'ENIEM</b>
2-1 ENIEM et ses concurrents .....	118
2-1-1 les principaux concurrent de l'ENIEM : .....	118
2-1-2- comparaison produits/services (marque/qualité) .....	119
2-1-2-1 : comparaison produits .....	119
2-1-2-2 : comparaison services .....	120
2-2 part de marché ENIEM .....	120
2-2-1 La part de marché de domaine froid .....	121
2-2-2 La part de marché de domaine cuisson .....	121
2-2-3 La part de marché de domaine climatisation .....	122
2-2-4- La part de marché de domaine machine a laver et RGN .....	122
2-3 le positionnement de l'énie sur le marché .....	123

<b>Section 03</b>	<b>l'innovation comme facteur de compétitivité au sein de l'ENIEM</b>	
3-1	Les types d'innovation au niveau de l'ENIEM et les objectifs d'innover .....	123
3-1-1-	Les types d'innovation au sein de l'ENIEM .....	123
3-1-1-1-	Innovation de produit .....	123
3-1-1-2-	Innovation de procédé .....	124
3-1-2-	Les objectifs de l'innovation au sein de l'ENIEM .....	124
3-2-1	l'innovation a sein de l'ENIEM .....	124
3-2-1-1-	présentation de la cuisinière 6250 luxueuse .....	124
3-2-	le processus d'innovation ( cuisiniere 6520 luxeuse ) .....	125
3-2-1-	La naissance de l'idée et l'étude de marché .....	125
3-2-2	De l'idée au projet .....	126
3-2-3-	Du projet à la réalisation .....	127
3-2-4-	présentation des modifications de la cuisinière 6520 luxueuse.....	128
3-3	De la réalisation au marché.....	128
Conclusion.....		130
<b>Conclusion générale</b> .....		<b>131</b>
<b>Bibliographie</b>		
<b>Liste des tableaux</b>		
<b>Listes des figures</b>		